



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

---

# **Líderes verdes: Agentes de cambio sociocultural y sustentable en las organizaciones**

**Andrés Ruiz Serrano**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Bogotá, Colombia

2013



# **Líderes verdes: Agentes de cambio sociocultural y sustentable en las organizaciones**

**Andrés Ruiz Serrano**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magíster en Administración**

Directora:

Dra. Martha Carolina Serrano Barquín

Codirector:

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Romero

Línea de Investigación:

Profundización

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Bogotá, Colombia  
2013



*A mi padre, quien supo entregarse con el corazón mostrándome el lado esplendente de la vida, siempre abatiendo las olas de la desesperanza.*

*A mi madre, aquella mujer que nunca desistió ante la oscuridad, quien se dedicó a formar una familia llena de alegrías y cariño.*

*A mis hermanos, forajidos guerreros que me enseñaron el valor de la igualdad y el significado del compañerismo.*

*Los amo.*



## Resumen

En la presente investigación se analiza sucintamente la evolución social respecto a la sustentabilidad y la educación ambiental, posteriormente se aborda dicho concepto dentro de las organizaciones, específicamente en los gerentes o líderes actuales, utilizando como herramienta de propagación comunicativa la gestión del conocimiento.

Se retoman algunos enfoques teóricos en materia organizacional y relaciones internacionales para comprender la importancia de una cultura sustentable (concepto que vincula a la cultura, la sociedad y los procesos cognitivos) con el objetivo de mostrar qué acercamiento contribuye de manera integral a una mejora en las empresas. Finalmente se enfatiza la importancia del pensamiento y proceso creativo para alcanzar una cultura ambiental y las premisas propuestas en la evolución de una idea ecológica hacia una ética empresarial.

**Palabras clave:** Sustentabilidad, educación ambiental, gestión del conocimiento, organización y gestión.

## **Abstract**

This research analyzes social evolution with respect to sustainability and environmental education, subsequently the concept is addressed within organizations, specifically in the managers or current leaders, using as a tool of communication the knowledge management.

Some theoretical approaches in organizational matters and international relations are studied to realize the importance of a sustainable culture (a concept that implies the culture, society and cognitive processes) in order to show which approach contributes to an improvement in present companies. Finally, it is emphasized the importance of cognitive and creative processes to achieve a sustainable culture supported by the proposed premises to evolve from an operational routine to a business philosophy.

**Keywords:** Sustainability, environmental education, knowledge management, organization and management.



# Contenido

	Pág.
<b>Resumen.....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Marco contextual .....</b>	<b>18</b>
1.1 Contexto organizacional.....	18
1.2 Contexto internacional y globalización .....	34
<b>2. Marco Teórico-conceptual .....</b>	<b>36</b>
2.1 La sustentabilidad .....	36
2.2 Las organizaciones sustentables .....	43
2.3 La gestión del conocimiento .....	48
<b>3. Diseño metodológico.....</b>	<b>60</b>
3.1 Esquema metodológico.....	60
3.2 Ámbito y tiempo de aplicación .....	64
3.3 Actividades metodológicas .....	64
3.4 Variables de trabajo.....	64
3.5 Técnicas de tratamiento de la información .....	65
3.6 Resultados esperados .....	65
<b>4. Desarrollo de la investigación .....</b>	<b>66</b>
4.1 Resultados obtenidos .....	66
4.2 Estructura de la entrevista.....	68
4.3 Tabulación y frecuencias.....	69
4.4 Gráficos e interpretación de resultados .....	72
4.5 Elementos a considerar para una formación ambiental en las organizaciones.....	77
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>85</b>
<b>6. Consideraciones finales .....</b>	<b>90</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>93</b>

## Introducción

*“Entre las ciencias que estudian la complejidad podemos mencionar las siguientes: inteligencia artificial, ciencia cognitiva, ecología, evolución, teoría de juegos, lingüística, ciencias sociales, vida artificial, informática, economía, genética, inmunología, física, química, filosofía, historia y por supuesto gestión ambiental”*

**Mario Molina**

Históricamente la mayoría de las organizaciones han sido indiferentes al deterioro ambiental. En las últimas décadas se han tomado políticas sustentables, sin embargo, hoy en día no basta crear organizaciones amigables con el medio ambiente, comprometidas con la responsabilidad social o desarrollar productos sustentables, las empresas modernas requieren fijar sus recursos en la mejora continua de su talento humano como ejes de cambio en la sociedad y con sus *stakeholders*, promoviendo una cultura organizacional sustentable.

La sustentabilidad implica advertir que el ambiente como sistema complejo comprende elementos que interactúan indisolublemente: el ser humano, la naturaleza y la cultura, es decir, demanda una conciencia ecológica, el fomento de comportamientos proambientales y programas de ética para la sustentabilidad en cualquier área del conocimiento.

Para ello, se propone el modelo de *Hommoecosistema*<sup>1</sup> que integra: los principios de sustentabilidad, de complementariedad-creatividad, el principio de recursividad y el de sistemas complejos, en la formación ambiental de líderes verdes dentro de las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Modelo propuesto por las autoras Rocío Serrano y Carolina Serrano (2008).

## **Definición de la situación problemática**

La problemática tratada en este manuscrito surge a partir de reconocer que los esfuerzos en materia de sustentabilidad, realizados por los gobiernos y algunas compañías de carácter privado, son insuficientes. Esta declaración nace al estudiar algunos resultados arrojados por los diversos instrumentos de medición adoptados por ciertas instituciones internacionales, donde se observa el retroceso, sin cuestionar algunos avances significativos, o el estancamiento en temas medioambientales y los impactos ecológicos en la región de América Latina y el Caribe, investigación que sugiere la ineficiencia de las organizaciones gubernamentales y privadas al interiorizar estos enfoques, pues de otro modo, los índices hubiesen decrecido en el tiempo (SEMARNAT, 2011, PNUMA, 2008, Universidad Nacional de Colombia, 2012 y PNUD, 2007).

En otro estudio (Serrano, Serrano y Serrano, 2011), los autores realizan un análisis comparativo entre los currículos de tres universidades en España, México y Chile, respectivamente, donde la relación de asignaturas que permiten la educación ambiental y la formación ética representan un porcentaje mínimo dentro del currículo institucional, infiriendo que, no obstante en la misión o filosofía de la mayoría de las universidades se propone la formación ética y la educación ambiental, éstos son sólo recursos discursivos.

Dado lo anterior, es posible deducir que si en las organizaciones de perfil educativo no existe tal “cultura ética y sustentable” mucho menos en las organizaciones de carácter lucrativo pertenecientes a la iniciativa privada o gubernamental, pues las organizaciones educativas, es decir, la academia, son las principales fuentes proveedoras de recursos humanos para las empresas privadas.

En la mayoría de las compañías presentes todavía no se ha podido consolidar la educación ambiental, tal vez porque no se ha fomentado una conciencia ecológica. Para esto se requiere una propuesta educativa con nuevas condiciones de formación ambientalmente sustentable, que implique acciones para el cuidado y el resguardo de la naturaleza y sus recursos, especialmente los no renovables.

Siguiendo la línea de la educación ambiental en las empresas y de acuerdo con el grupo de expertos en ambiente y biodiversidad (Universidad Nacional de Colombia, 2012, p. 59), existen ciertos elementos potenciadores e inhibidores del desarrollo para el fomento de prácticas ambientales, que si bien son específicas para la implementación en la Universidad Nacional de Colombia y su Plan de Desarrollo, reflejan características similares a las de cualquier firma ya que sigue siendo una organización.

Dentro de los inhibidores que presenta el documento encontramos el “bajo presupuesto de la empresa privada y gobiernos locales para el desarrollo del tema de ambiente y biodiversidad”, argumento que sin duda se manifiesta como una problemática específica al momento de intentar forma en educación ambiental a la sociedad y a sus organizaciones, pues nuevamente se observa la carencia de responsabilidad social en las empresas, ya sea por la inexistencia de una cultura organizacional ambiental o por la falta de capacitación, que evita la implementación de políticas, programas o planeación estratégica con el fin de promulgar el cuidado del ecosistema.

A la par, este grupo de expertos define como elemento primordial, dentro de las áreas y temas considerados para el cumplimiento de la *Agenda Ambiente y Biodiversidad*, la educación ambiental; incluso se muestra como tópico fundamental, dentro del árbol del conocimiento, para el desarrollo de la *Agenda AyB* (Universidad Nacional de Colombia, 2012, p. 60). Por esta razón se refuerza que la formación en educación ambiental es un eje para la implementación de programas sustentables, ya sea en instituciones académicas u organizaciones de carácter privado, y que al mismo tiempo la insuficiencia de educación en temas medioambientales se muestra como una problemática de índole global, actual y esencial.

Aunado a lo previamente mencionado, hoy por hoy los emprendedores, como nuevos actores en materia social, sustentable, política, ética y su desarrollo como grupos civiles, han cobrado gran importancia en el ámbito comunitario ya que su poder de decisión ha ido en incremento en los últimos años e incluso, en algunas culturas, se han vuelto la autoridad pública y social frente a los nuevos acontecimientos globales.

Al mismo tiempo los gobiernos modernos cuentan con poca elección al momento de “normativizar” y dirigir a sus ciudadanos, pues han brotado importantes agentes de cambio, tales como estudiantes, jóvenes “revolucionarios”, partidos de izquierda, grupos étnicos, organizaciones no gubernamentales, entre otros; fenómeno social que da lugar a la “inexistencia” relativa de individuos y colectivos que velen por el bienestar común y ecológico. Por ello, se requiere esclarecer los límites que ha sufrido el Estado, debido a la globalización, en materia de relaciones internacionales y dentro de su propia colectividad, como mediador, autoridad y contribuyente en el desarrollo de políticas que promuevan el cuidado del medio ambiente (comprendiendo al ser humano).

La posición del Gobierno frente a la sociedad que representa, tomando en consideración los postulados de diversos autores en el marco teórico de las relaciones internacionales, lleva a una temática contextualizada en el “poder”, los intereses interestatales y las repercusiones que ha sufrido el rol de la nación.

Finalmente se analiza la trascendencia de las organizaciones para influir en los mercados y comunidades, debido a la “debilitación” del Gobierno, como impulsoras de una filosofía *ecologisista* y ética. Es decir, el problema concreto que se percibe es que:

*“La ausencia de un programa educativo dentro de la cultura organizacional en las empresas, que se fundamente en la sustentabilidad y el beneficio social aprovechando las oportunidades económicas, políticas y culturales que brinda la globalización, reduce la posibilidad de crecimiento económico de las compañías, debido a las exigencias ambientalistas del mercado mundial, la escases de recursos y su ineficiente aprovechamiento e inhibe las motivaciones intrínsecas de los trabajadores, en términos de cooperación y responsabilidad social. El desarrollo de este tipo de programas, puede conllevar a un mejor nivel de producción (sustentable), a fomentar prácticas de equidad social dentro de las firmas, y a obtener mejor posicionamiento competitivo generador de valor para la empresa en el mercado”.*

## Determinación de la pregunta de investigación

¿Cómo generar una cultura sustentable, perdurable e iterativa dentro de las organizaciones, mediante los gerentes actuales, que potencie la posición competitiva de las compañías en el mercado?

## Objetivo general

Determinar los elementos básicos para una formación ambiental en las organizaciones, integrando la autopoiesis y la gestión del conocimiento, que permita desarrollar una cultura sustentable<sup>2</sup> dentro de las compañías actuales, transformando a los gerentes en *líderes verdes*.

## Objetivos secundarios

1. Determinar y categorizar los conceptos clave de la investigación: educación ambiental, autopoiesis, gestión del conocimiento y sustentabilidad.
2. Analizar y conceptualizar el proceso del conocimiento y aprendizaje organizacional (GC) como catalizador de una cultura organizacional ambiental.
3. Identificar las variables a considerar para una formación ambiental en las organizaciones, utilizando como eje central el modelo *Hommoecosistema*.
4. Formular un esquema de diagnóstico, gestión e implementación para una formación ambiental en las organizaciones.

---

<sup>2</sup> El sustrato más relevante de esta propuesta está en la educación ambiental, pues no se trata solamente de mejorar la conservación natural, sino de conseguir el desarrollo sustentable. Huyendo de la retórica poco provechosa que rodea este tipo de discusiones, el desarrollo demanda coherencia con el ideal de un uso del ambiente más adecuado y menos nocivo para las generaciones presentes y futuras (León 2006).

## Metodología

El presente trabajo se circunscribe dentro de la denominada investigación descriptiva de tipo documental con una propuesta de formación, para ello se utilizó un enfoque inductivo-propositivo y conceptual. El enfoque inductivo parte de la concepción particular a lo general explorando y describiendo los resultados obtenidos para la generación de perspectivas teóricas (Gómez, 2006, p. 62).

El propósito de la investigación descriptiva es figurar situaciones y eventos, es mostrar cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, busca especificar las propiedades importantes del objeto de estudio que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente y se centra en medir con la mayor precisión posible. Es así que la investigación descriptiva requiere conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que pretende responder. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis (Hernández Sampieri, 2010).

Como instrumentos de medición, interpretación y análisis se utilizaron dos enfoques:

1. Cuantitativo: se usó con el fin de obtener resultados existentes y comparativos respecto a los impactos ambientales, índices de involucramiento y mejoras en el proceso de producción de las empresas actuales frente a las propuestas medioambientales desarrolladas por el gobierno, las compañías de carácter privado y las instituciones sociales.
2. Cualitativo: se aplicó con el objetivo de interpretar y correlacionar las variables arrojadas por las entrevistas de campo realizadas para así comparar y observar si las prácticas sociales, éticas y ambientales propuestas en la presente investigación se muestran dentro de cada empresa en un ámbito integrativo y de difusión comunitaria. Se recalca que este enfoque metodológico se empleó debido a la falta de significancia estadística que denota la muestra a los entrevistados, pero que es fundamental para la justificación de la propuesta ya que “los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias; incluso, no buscan que sus estudios puedan replicarse” (Gómez, 2006, p. 62).

Con la finalidad de mostrar los avances y las prácticas sociales que buscan el beneficio del medio ambiente y la comunidad en las compañías actuales, se aplicó una entrevista semiestructurada a los diferentes líderes organizacionales de distintas empresas pertenecientes a diversas industrias<sup>3</sup>. Este instrumento de medición cualitativa constó de cinco preguntas abiertas que referían a las actividades realizadas dentro de cada empresa para apoyar, sostener y beneficiar, por medio de programas comerciales o comunitarios, a los stakeholders, el medioambiente y a la sociedad en general.

La muestra corresponde a seis organizaciones donde los entrevistados fungen como gerentes generales, gerentes comerciales o directores de mercadotecnia y administración, no obstante es una muestra no significativa estadísticamente, se utilizó para justificar la descripción de la situación problemática en la investigación. Se decidió realizar la comparación en tres diferentes países: Estados Unidos de América, México y Colombia. Los diferentes líderes organizacionales entrevistados laboran para compañías en las industrias del entretenimiento, financiera, agropecuaria y restaurantera; dos organizaciones pertenecen a la nación de Estados Unidos de América, tres más son mexicanas y una colombiana.

Se decidió utilizar esta muestra por su variedad cultural, organizacional, económica y social pues es de suma importancia aumentar el espectro investigativo con el fin de mostrar un campo de acción más amplio y generar un conocimiento de índole global. En definitiva, la situación actual del acabamiento medioambiental, el calentamiento global, la deforestación y la escases de agua son temas que afectan a cualquier organización en el planeta, debido a su alcance esta problemática requiere ser abordada desde una perspectiva internacional, terrestre y mundial, de otro modo sería desatinado desacreditar el valor de la información en un marco global respecto a temas ambientales que conciernen a la sociedad internacional.

---

<sup>3</sup> Por cuestiones de confidencialidad y guarda de los datos se omitió la razón social de las empresas y el nombre de los entrevistados. Para mayor información remitir al autor.



Es así que la investigación cualitativa, a través de las entrevistas semiestructuradas, busca extraer las herramientas apropiadas para la generación de una propuesta educativa en materia ambiental, más no de comparar los índices de desarrollo económico, dinámicas de mercado, comportamientos sociales o culturales en diferentes naciones.

Para esclarecer la caracterización de los elementos básicos para una formación ambiental en las organizaciones, fundamentada en el modelo educativo ambiental, la investigación se respaldó en un enfoque de corte fenomenológico con el propósito de interpretar, de manera heurística, los posibles escenarios que pudiesen presentarse en cada organización debido a su estructura, su planeación y los procesos de control, del mismo modo se aplicó para relacionar los resultados obtenidos en las entrevistas.

# 1.Marco contextual

## 1.1 Contexto organizacional

Para comienzos del siglo XXI, después de haberse presentado un ciclo de crisis financieras, movimientos sociales sin precedentes y transformaciones culturales en busca de una heterogeneidad colectiva, las variables sociopolíticas y económicas eran similares a las evidenciadas en épocas pasadas, sin embargo:

“...en tres aspectos cruciales la situación era muy diferente: las finanzas internacionales, el libre comercio y el tamaño y funciones del Estado. Estos tres aspectos se entrelazaron en los años que siguieron a la caída del comunismo, en los que la economía mundial recibió el nombre de “globalización”, con la que no sólo ni principalmente se saludaba una época marcada por el fin de las dictaduras y el comienzo de una era de paz, estabilidad, justicia y prosperidad, sino que los globofóbicos adquirieron una creciente presencia política mediática denunciando justo lo contrario” (Arenas, Garrido Jiménez & Valdés, 2005, p. 826).

La victoria del neoliberalismo en el mundo trae consigo una simple conclusión: el Estado, como figura ideológica de poder y proveedor de justicia, administración y control, ya no es capaz de saciar a una sociedad que continuamente crea más instituciones, redes sociales y organismos internacionales.

Esta condición de decepción generalizada ante el gobierno y las instituciones oficiales proviene de la desilusión filosófica de una sociedad perfeccionada, como el comunismo, el fascismo y el propio capitalismo.

Se desconfía del Estado, de sus héroes, de sus mitos; así su imagen e influencia se notan transgredidas por la “mercantilización” de los derechos humanos y la insaciable búsqueda utilitarista de la industria, “el Estado empezará a aparecer como un factor de opacidad y de «ruido» para una ideología de la «transparencia» comunicacional, la cual va a la par con la comercialización de los saberes” (Lyotard, 1987, p. 7).

Al presente, las organizaciones comerciales, no gubernamentales, privadas o voluntariados, por mencionar algunas, han ganado territorio en espacios públicos y políticos que interesan a la sociedad civil, los movimientos sociales y a los gobiernos gracias a la globalización, un fenómeno impredecible que sin duda es digno de estudio, pues actualmente ha quedado como un concepto sin determinación y con varias opiniones contrapuestas.

Con el fin de bosquejar la situación presente en la sociedad, es imprescindible determinar, en la medida de lo posible, las corrientes y conceptualizaciones sobre la globalización. Para algunos autores la globalización es una moda que refleja la percepción social de un agrupamiento de pensamientos y filosofías compartidas pero que tienen un trasfondo político y de poder, donde intervienen factores como la tecnología, fuerzas económicas y los mercados, postulado que a su vez plantea cuestionamientos interesante: ¿Está asociada la globalización con la desaparición o la transformación del poder del Estado? Y ¿la globalización contemporánea impone nuevos límites a la política actual? (Held, McGrew, Goldblatt, & Perraton, 2002).

Por otro lado, Schechter (1999) argumenta que la globalización ha contribuido simultáneamente al deterioro político y debilitación del Estado y al de las organizaciones intergubernamentales, especialmente en temas económicos, mientras que este fenómeno social ha fortalecido durante los años a la sociedad civil alrededor del mundo, dando cabida a una nueva “sociedad civil global”.

Del mismo modo, Schechter sustenta la idea de una globalización no lineal y predecible, quizá un acercamiento a la tendencia transnacionalista por su naturaleza dinámica y fortuita.

Sin embargo, es posible la identificación de variables y factores relacionados al fortalecimiento o debilitación de la sociedad civil global, en contra parte al discurso que sugiere el descaecimiento de las naciones y su habilidad para confrontar problemáticas trasnacionales, mencionando cinco situaciones clave, dentro de las cuales la primordial es la posibilidad de coexistencia entre alternativas “intersubjetivas” trasnacionales de orden social (Schechter, 1999, p. 3), lineamiento que implica la coexistencia de un ejercicio paralelo entre el Estado y los corporativos privados, la sociedad civil y las ONGS.

Las naciones y su soberanía han sido cuestionadas gracias a la participación constante de elementos y colectivos externos a ellas, hoy por hoy la infraestructura comunicativa y a distancia ha significado el avance en la creación y desarrollo de redes interconectadas entre diferentes sociedades que buscan la creación de una consciencia y cultura cada vez más homogénea, dando cabida a las organizaciones no gubernamentales, entidades internacionales, que en algunos casos inclusive fungen como agrupaciones de regulación trasnacional. En este marco Hudock (1999) categoriza a las ONGS de dos maneras: como organizaciones no gubernamentales del norte<sup>4</sup> y sus contrapartes sureñas<sup>5</sup>.

Dichas entidades han brotado con mayor fuerza y predominio internacional, buscando el beneficio de las comunidades más vulnerables y olvidadas, el bienestar de los ecosistemas, la equidad de género y la responsabilidad social en toda su extensión; algunas de sus premisas hablan sobre el capital social inherente en las nuevas compañías, la jerarquización flexible y el nuevo activo intangible que se pelea a capa y espada en los mercados: el conocimiento, pero ¿son realmente estas manifestaciones amenazas para la soberanía, legitimidad y “poder” de los gobiernos o son parte del mismo “sistema” económico regido por las grandes corporaciones capitalistas modernas?

---

<sup>4</sup> Organizaciones no gubernamentales que nacieron después de la primera guerra mundial enfocadas principalmente a la reestructuración, equilibrio social y económico de Europa; con el paso del tiempo han obtenido mayor poder e influencia internacional e incluso son entes de regulación normativa mundial.

<sup>5</sup> Definidas como las organizaciones no gubernamentales que dirigen sus tareas al desarrollo de las sociedades en el “tercer mundo”, generalmente dependen y responden a las ONGS del norte, se manejan en un cuadro local y doméstico.

Después de la década de los ochentas, las ONGS, y principalmente las del norte, que no necesariamente se ajustan a su ubicación geográfica sino a una caracterización con relación al desarrollo económico y social, se observaron durante mucho tiempo como las “panaceas” para dar fin a la inequidad social, la marginación y el empobrecimiento, no obstante sus objetivos tienden a ser benéficos para la comunidad, estas instituciones de orden mundial presentan irregularidades y desventajas por su naturaleza organizacional, es decir, requieren de recursos económicos, financieros e infraestructurales, sus intereses no necesariamente son regidos por las necesidades de sus grupos de interés y su estructura jerárquica responde a esquemas sumamente verticales, especializados, burocráticos y sin delegación de responsabilidades, elementos que dificultan su alcance e impacto político dentro de la sociedad civil.

A lo largo de la historia, el obtener territorio, independientemente de los medios, se consideraba un mecanismo para incrementar el poder y los recursos frente a otras naciones (poder estructural), por otro lado, perder espacio geográfico no implicaba la debilitación del gobierno, pero sí de su autoridad. Después de la segunda guerra mundial el territorio y los recursos (económicos y naturales) ya no tenían la misma importancia que el intelecto, el conocimiento, la información, el talento humano y las cuotas de mercado.

A partir de la segunda guerra mundial, los historiadores terminaron desarrollando una nueva línea de investigación en la política, las relaciones internacionales; empero, por las condiciones sociales en las que se desplegaba esta nueva doctrina, refiriéndome a los conflictos armados y escases de recursos, su eje central de investigación fue el Estado y su comportamiento frente a las demás naciones. Pero habría que recalcar un postulado interesante de Susan Strange (2001) pues presume que si el papel central del Estado, la estructura de seguridad y control social, es redefinida o modificada, el poder de la nación decaería, entonces en la actualidad, donde las empresas privadas han tomado la responsabilidad y control de temas primordiales como seguridad ciudadana, servicios de transporte, electrificado, divisas y tecnología, que anteriormente correspondían al gobierno, ¿podría sugerirse que las naciones han sido derrocadas y debilitadas frente a los mercados, la globalización y las empresas de carácter privado?

Ocurriría ampliar, como lo propone la escritora, “la definición de la política más allá de los estados para abarcar a todas las fuentes de autoridad...” (Strange, 2001, p. 66), agregando que deben ser estudiadas bajo las nociones éticas y normativas que la misma sociedad ha comenzado a desarrollar. En tópicos sociales, tecnológicos e incluso ambientales se realzan los límites y se evidencia el retroceso para la política y toma de decisiones centrada en el Estado, gracias al incremento en la infraestructura y la culturización mundial. La revolución en las comunicaciones ha incentivado, de forma masiva, a la creación de nuevos agentes de cambio político y social. “Claro que ciertos problemas y políticas seguirán siendo responsabilidad de los Estados-naciones, pero otros como los elementos ambientales... se consideran como algo que requiere nuevos acuerdos institucionales para abordarlos” (Held, McGrew, Goldblatt, & Perraton, 2002, p. 563).

Inmerso a los ya mencionados casos de daño ambiental y social, las comunidades actuales, gracias a las NTICS (nuevas tecnologías de la información y comunicación) han transformado el concepto de poder. El rápido desarrollo de las nuevas sociedades en red han desplazado al Estado como único actor político y soberano en la economía global; gracias a las ordenaciones globales de flujos financieros agitados, las naciones reflejan menos control sobre las políticas económicas domésticas e internacionales (y por supuesto políticas públicas y sociales) así como su tarea natural de beneficio, seguridad y cuidado de sus colectivos (Capra, 2003).

Con el objetivo de ejemplificar las modificaciones que han sufrido algunos Gobiernos, en un marco más concreto y delimitado, tomando el caso Colombiano, Gabriel Misas infiere que debido a los movimientos abruptos de las sociedades, los cambios en el régimen internacional de comercio y el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) desarrollados a principio del siglo XX, que si bien son efectos colaterales o características contiguas de la globalización, se ven implícitas en el desarrollo regional, e incluso local, de las naciones en América Latina, “el Estado tiene cada vez menos posibilidades de adelantar políticas públicas, en cualquier campo, exentas de grandes contradicciones” (Misas Arango, 2002, p. 14).

Debido a los diferentes conflictos sociales y políticos que han acontecido en este país, desde la década de los cincuenta a los años noventa, por las diversas presiones locales y mundiales “el estado ha perdido en buena medida, su capacidad constitucional para proteger la vida y bienes de los ciudadanos, lo cual ha dado lugar a una profunda erosión de su legitimidad frente a amplias capas de la población” (Misas Arango, 2002, p. 34).

Este argumento hace referencia a las dificultades que ha observado el tema de los derechos humanos en Colombia y su eficacia en combatir las desigualdades poblacionales, aquejado principalmente por el narcotráfico, paramilitarismo y la corrupción, que si bien han sido asuntos ocupados mayormente por las ONGS del norte, se han quedado en un marco muy general y con posibles grietas estructurales en términos de seguridad pública, ambiental y segregación social.

Esto ubica cada vez más fuera del mapa al Estado y su función como ente de regulación, con ello no se insinúa que se desintegre momento a momento, para algunos autores es contrario, el mundo globalizado da cabida a un Estado reinventado y reestructurado; por ejemplo, el informe correspondiente al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo afirma que “los gobiernos cumplen un papel fundamental en impulsar los cambios de comportamiento... Establecer normas, difundir información, fomentar la investigación y el desarrollo...” (PNUD, 2007, p. 112), pero mientras se acopla ese “nuevo Estado” ¿qué decide la sociedad y como debe democratizar su pluralidad? ¿Cómo deben ser tratados y quién abordará los temas que se encuentran fuera del alcance o interés de los gobiernos?

Podría sugerirse que las ONGS se han convertido en catalizadoras de estas problemáticas y al mismo tiempo las posibles soluciones, estas instituciones suman el esfuerzo y las necesidades implícitas de una sociedad civil que continuamente se vuelve más cambiante, conectada y estructurada. Con base en el contexto demarcado, Fowler asegura que en comparación con el Estado, las ONGS desarrollan de manera más eficiente las siguientes habilidades (Fowler, 1988:8; citado en Hudock, 1999, p. 8):

1. Alcanzan las áreas más pobres de la población.
2. Fomentan y logran la participación de los beneficiarios en las actividades de desarrollo (democratización).

3. Personalizan y flexibilizan la asistencia a las necesidades de cada comunidad.
4. Trabajan por medio de instituciones locales (redes de comunicación interna).
5. Desarrollan mecanismos de solución más creativos e incentivan la innovación.
6. Aprenden de la práctica y los casos empíricos para la solución de problemas reales.

Al estudiar algunas de estas tareas se pudiese insinuar que la mayoría de las obligaciones del Estado están siendo sustituidas por las ONGS y que de hecho, muestran mayores resultados y alcances, por tanto ¿el gobierno pierde lugar, poder, influencia y legitimidad ante estas instituciones?

Entre 1970 y 1980 se esclareció un debate singular entre las ONGS del norte y del sur cuando las organizaciones del norte fueron acusadas de “dominantes” en los procesos de desarrollo comunitario, sus aliadas del sur comenzaron a solicitar mayor independencia, espacio y legalidad ante la influencia y poder estructural de sus contrapartes, así como los intereses y prioridades que presentaban las ONGS del norte. Del mismo modo, los grupos comunitarios fueron pasados por alto pues la toma de decisiones siempre dependía de la institución proveedora de recursos, recayendo en una esquema de poder estructural y relacional (Hudock, 1999).

En este escenario, los conflictos e intereses propios de cada organización (y aquellas que dependían de compañías privadas o gobiernos) recaía en la jerarquización y estructura de dichas instituciones, anteponiendo los valores ideológicos y financieros de agentes externos a los grupos de interés.

Esta problemática fue llevada al “International Forum on Capacity Building” para mayo de 1998 (Hudock, 1999, P. 14); evento presidido por los *stakeholders* de las organizaciones, incluyendo accionistas, que sin duda mostró la disparidad entre los intereses regionales y grupales en las decisiones. Bajo estos criterios es cuestionada la presencia y responsabilidad de algunas organizaciones no gubernamentales, pues a fin de cuentas requieren de “apoyos” financieros, tecnológicos y humanos que son proveídos por las potencias políticas y las grandes corporaciones multinacionales.



Igualmente habría que mirar y analizar el objeto de acción y los procesos internos que gestionan las diferentes ONGS, con ello no señalo que así se manejan todas las organizaciones no gubernamentales, hay muchas que cumplen su función social y benéfica. En marzo de 1998, el tribunal de Chicago reportó que la mayoría de las organizaciones que se dedicaban a apoyar el desarrollo y bienestar de la infancia, quienes recaudaban dinero a costa de programas y campañas de donación, utilizaban los fondos como estrategia comercial para la cosecha de más ingresos, mientras se alejaban del objetivo inicial y el compromiso con la comunidad. En palabras de Anderson “fue la necesidad de recursos lo que impulsó la campaña de mercadotecnia, no el bienestar de los niños” (Anderson, 1998; citado en Hudock, 1999, p. 22).

Ciertamente bajo estos esquemas de mando, maximización, utilitarismo, influencia e interdependencia, las ONGS y con ello sus grupos de interés, son víctimas de cotos de poder, la sociedad civil sigue en manos del “sistema” y su hegemonía, las relaciones entre organizaciones se fundamentan en beneficios a corto plazo, para los propios actores y con un alcance regional, dejando a un lado el beneficio mutuo, los valores universales y la responsabilidad social. En el momento en que las ONGS del sur se obligan a direccionar sus procesos para alcanzar los recursos ofertados por las ONGS del norte, éstas pierden autonomía, legitimidad y determinación, situación que implica un deterioro en el rol de dichas instituciones como piedras angulares en la fortificación de una sociedad civil estable y democrática.

El tema de la democratización, representación política y toma de decisiones en un espacio público con el fin de beneficiar a la sociedad por medio de las ONGS, denota conceptos y características ambiguas al momento de ser estudiadas y de analizar los resultados obtenidos, para Hirsch (2003) el argumento de la democratización, en términos generales, engloba el derecho de libertad, participación ciudadana, representatividad y autonomía en la toma de decisiones, no obstante, las ONGS se encuentran delimitadas, interna y externamente, por su relación, ya sea financiera o cultural, con el Estado y las compañías privadas, que finalmente exhibe la ausencia de mecanismos institucionales que determine una legitimidad democrática. Pues finalmente, y como se ha mencionado con anterioridad, estas organizaciones se encuentran restringidas y controladas por intereses privados, inclusive para ciertos escritores son vistas como el “brazo derecho del Estado”.

Según Lindahl (en Schechter, 1999), para asegurar el mantenimiento e implementación de una sociedad civil internacional es necesario incluir agentes interrelacionados con el sistema social, una inclusión de carácter local, cultural, valores individuales y colectivos, un compromiso social y la aceptación de diferentes actores, indistintamente de una pluralidad y diversidad de opiniones.

Estos dos autores (Lindahl y Iheduru) proponen una interdisciplinariedad en la disertación de los impactos y actúes de la globalización desde una perspectiva holística y empírica, tal vez un parteaguas para el estudio “clásico” de las relaciones internacionales que fundamenta su conceptualización en una ideología posmodernista, pues este supuesto afirma que es imposible teorizar esta disciplina porque es improbable conocer todo el mundo y sus opiniones.

Recientemente “una nueva sociedad civil, organizada en torno a la remodelación de la globalización, está emergiendo gradualmente. No se define a sí misma en referencia al estado, sino que su ámbito de acción y de organización son globales” (Capra, 2003, página 279), por lo que surge el planteamiento de nuevos paradigmas sociales y el cuestionamiento clave para la búsqueda de los procesos estabilizadores que requiere la humanidad si desea sobrevivir.

Siguiendo esta trayectoria, Florini (2000) afirma que algunas ONGS, asociaciones informales y coaliciones colectivas han formado conexiones y redes tecnológicas a través de las diferentes fronteras territoriales del planeta, que a su vez han involucrado a dichos grupos sociales en la toma de decisiones públicas y en espacios políticos con el fin de promover la solución de problemas sociales, económicos, ambientales y éticos. Florini propone el surgimiento de una “tercer fuerza en las políticas globales” basada en la concepción del bien común; define la sociedad civil transnacional bajo tres características generales: incluye solamente grupos que no pertenecen al sector público (gobierno) ni a la iniciativa privada, implica vínculos a través de las fronteras nacionales y se manifiesta de diferentes maneras, es decir, puede exteriorizarse como una sola organización o un conjunto de asociaciones e individuos (Florini, 2000, p. 7).

Por lo anterior y bajo el marco teórico que se recalca en el escrito, se propone utilizar las lagunas y falencias, que tanto el Estado como las organizaciones no gubernamentales presentan al momento de velar por el beneficio social y ambiental, dando cabida a los emprendedores y líderes, sin delimitar esta conceptualización solamente a los individuos que se encuentran a la cabeza de las compañías y al área gerencial, sino a todo sujeto que represente un grupo de personas o núcleos sociales, para generar una transformación, mejora, evolución cultural y consciente respecto a los temas que refieren a la sustentabilidad y la ética dentro de la sociedad misma.

Como el mismo Hirsch (2003, p. 19) lo menciona, “el sistema de las ONGS es un reflejo de las estructuras de poder en la jerarquización económica y política a nivel internacional. En particular, las ONGS del norte no sólo se encuentran mejor equipadas en materia tecnológica y financiera, sino también ostentan un capital cultural, lo que las hace más efectivas”. Es decir, incluso en la gestión de las ONGS, el “capital cultural” o los comportamientos y valores deferidos por sus colaboradores juegan un rol de suma importancia para el desarrollo social y económico de las organizaciones en un marco internacional.

Por consiguiente, la cultura y sus elementos constituyentes son inherentes al actuar de los individuos y sus actuaciones como piezas primordiales en el crecimiento de una sociedad consciente, ésta debe ser analizada desde una perspectiva sociológica y humanista, “...una teoría de la cultura debería fundamentarse en las experiencias humanas, construidas sobre las observaciones y desarrollada inductivamente” (Rodríguez, Gil y García, 1996:28, citado en Galeano, 2004, p. 15), entonces si se habla de un desarrollo inductivo, el comienzo del estudio de la cultura organizacional corresponde a las experiencias, percepciones, comunicación y conocimiento tácito de sus miembros.

Es preciso observar la globalización como un fenómeno social que se encuentra cimentado principalmente bajo el desarrollo y utilización de redes interconectadas, interdependientes y colaterales; el actuar de la “sociedad civil internacional” o los “agentes trasnacionales” igualmente aplica estos mecanismos para incrementar su alcance, velocidad y dispersión.

Incluso las organizaciones actuales se hacen de estas herramientas comunicativas para atender mercados foráneos, por consiguiente sería importante insistir que toda forma de comunicación y expansión (al igual que las organizaciones y sociedades) se encuentra integrada por estructuras, sistemas, subsistemas y redes interconectadas, las cuales presentan flujos dinámicos en sus constituciones, que a la vez enfrentan “emergencias” (término conocido técnicamente como *autoorganización* porque da origen al desarrollo y la evolución cuando existe un cambio o modificación en el entorno) (Capra, 2003).

La sociedad está compuesta por grupos, cada grupo por individuos y cada individuo por organismos interrelacionados, si existe una emergencia (como eventos históricos, guerras, nuevos pensamientos, la globalización y cambios en la tecnología) el sistema requerirá de un nuevo “auto orden” o autoorganización, el estado, el sistema y las creencias arcaicas serán modificadas, así como su papel dentro de la comunidad. Es así como: “Una de las implicaciones filosóficas de la nueva comprensión de la vida consiste en un nuevo concepto de la naturaleza de la mente y la consciencia, que supera al fin la división cartesiana entre mente y materia” (Capra, 2003, p. 60), desde este acercamiento, el autor descubre la importancia de la creatividad y el proceso cognitivo en los seres vivos para alcanzar la sobrevivencia en su ambiente y la creación de comunidades ecológicas, conscientes y culturalmente responsables. El escritor se soporta en la teoría de Santiago sobre la cognición, cuya premisa esencial es la identificación y relación de la cognición con el proceso de vida, en otras palabras, la cognición, como actividad mental, es una dinámica que permite la relación de seres vivos con otros organismos por medio de redes e interacciones.

Por lo tanto, si la interacción de todo organismo vivo es la cognición, entonces para desarrollar una relación benéfica entre ellos debemos recurrir al pensamiento como base de una cultura sustentable indisolublemente conectada al proceso creativo. Según la teoría de la autopoiesis, los sistemas se acoplan y adaptan al entorno estructural por medio de interacciones, no obstante, cada sistema es autónomo, independientemente de su ambiente, es decir, el entorno no dirige o regula los cambios estructurales, simplemente los activa, por tanto, un sistema estructurado (todo organismo vivo) es un sistema cognitivo, que aprende.

Maturana y Varela (1994), así como Rodríguez y Torres (2003) caracterizan la autopoiesis bajo especificaciones biológicas del entorno y del mismo ser vivo, propiedades que conceden el desarrollo de esta teoría. A continuación se identificarán cuatro de estas cualidades y se relacionarán conjuntamente a los distintos “fenómenos” y características organizacionales; no obstante, en mi apreciación y bajo los fundamentos que toma Maturana (1994), si no se presentan estas particularidades dentro de las empresas, no se puede hablar de una compañía “autopoiética”, o sea, una empresa que se reinventa y desarrolla canales de comunicación eficientes para la creación y reestructuración de una nueva cultura sustentable:

1. Autonomía: la célula es soberana respecto a su entorno y es ella misma quien decide qué es relevante y lo que es indistinto para su desarrollo; dentro de las organizaciones propongo que la autonomía sea vista como la delegación de responsabilidades, el empoderamiento y la decisión colectiva, son los trabajadores quienes conocen los procesos internos, a los clientes y a sus *stakeholders* directos, a su vez, son ellos quienes “saben” qué es lo más importante dentro de la organización y qué debe modificarse.
2. Emergencia: observado como la infiltración de un nuevo orden; el flujo de mercados, los cambios sociopolíticos y culturales hacen que las compañías sufran “emergencias” día con día, estratégicamente este escenario puede ser abordado y aterrizado por medio del Desarrollo Organizacional (DO).
3. Clausura operativa: todas las operaciones y mecanismos biológicos de la célula son generados al interior de la misma y son únicas; el conocimiento tácito es distintivo e individual, se concibe de manera intrínseca y es independiente, así como la gestión del mismo.
4. Autoconstrucción de estructuras: la misma célula debe recrear y diseñar sus propias estructuras, dado que se encuentra “clausurada” todas sus operaciones giran en torno a la creación de una estructura propia; la cultura organizacional y la identificación de los colaboradores dentro de las compañías se desarrolla al interior de la misma, se instaura circularmente entre sus propios integrantes, es inherente a la organización y es exclusiva de sus creadores.

Por tanto, si toda célula manifiesta estas propiedades al momento de recrearse y sobrevivir al entorno, dependiendo flexiblemente de él, entonces la cultura inherente de las organizaciones conlleva un proceso “autopoiético” para su efectiva socialización. Tomando a Maturana y sus principios biológicos, Luhmann propone que “aquello que se ha designado como proceso de humanización (socialización) fue posible gracias a que surgió una forma emergente, una red cerrada (autopoiética) de comunicación” (Rodríguez & Torres, 2003, p. 122), ergo, para establecer una cultura innovadora direccionada con los valores universales de respeto a la humanidad y al medioambiente, se obliga a los nuevos emprendedores a fomentar espacios de comunicación directa, transparente, tener una visión de cambio dinámico en el entorno, manejar de forma efectiva una gestión del conocimiento fundamentada en la ética, cualidad que se alberga en la misma organización o grupo de colaboradores, y la capacidad de auto ordenarse continuamente para adquirir nuevos aprendizajes y adelantarse a la catástrofe de un futuro incierto.

Si se aprovecha a las organizaciones privadas como ejes centrales de desarrollo y disipación cultural desde una mirada sustentable, entonces las sociedades quizá se vean integradas y afectadas indirectamente por estos cambios ideológicos, es aquí donde se requiere de líderes y emprendedores que esbocen los valores en la administración de sus compañías para así, dar cabida a un hábito que nació de una regla socialmente aceptada. Los cambios sociales y organizacionales dentro de un contexto sociológico requieren ser iniciados por el entendimiento del poder y las capacidades que muestra el conocimiento (incluyendo el proceso creativo), el aprendizaje (incorporando las experiencias individuales y colectivas) y las reglas institucionales que mostramos en una rutina laboral.

Es imperioso pasar de una regla socialmente adquirida a un hábito rutinario. Comúnmente se habla de reglas cuando se presenta una acción reiterativa pero sin un orden determinado, es decir, una operación que conlleve un resultado específico en determinada situación para evitar un riesgo colateral (sea emocional, social o físico), mientras que un hábito es concebido como una operacionalidad automática o subconsciente que se realiza independientemente de su entorno (Hodgson, 2000).

Por ello, los líderes actuales precisan mudar de una regla empresarial basada en la sustentabilidad a un actuar “automático”, esto se facilita cuando los administradores son el ejemplo de acción, cuando se instaura una misión institucional regida por los valores éticos y se incita a la realización de estas prácticas por medio de la comunicación, la participación colaborativa, la delegación de responsabilidades y la flexibilidad jerárquica.

Partiendo desde esta conceptualización, el respeto y la libertad ideológica entre colaboradores es un elemento medular para el desarrollo de hábitos sustentables, para Maturana y Varela esta relación entre pares, basada en el entendimiento y la aceptación de lógicas disímiles pero conectadas, valores que a la vez habilitan la conexión entre dos individuos y la correspondencia humana, permite la efectiva asociación de experiencias y conocimientos (categoría que comprende a la cultura), ya que “... la aceptación del otro junto a uno en la convivencia, es el fundamento biológico del fenómeno social; sin amor, sin aceptación del otro junto a uno no hay humanidad” (Maturana y Varela, 1984, p. 163, citado en Rodríguez & Torres, 2003, p. 111).

Si consideramos, basados en los factores anteriormente expuestos, a las organizaciones como “seres vivos” podemos comprender su actuar, su conducta y alcances. Esta mirada es una herramienta útil para los líderes organizacionales puesto que “para maximizar el potencial creativo y la capacidad de aprendizaje de una empresa, es crucial que sus directivos y ejecutivos comprendan la interrelación entre sus estructuras formales y sus redes informales autogenéticas” (Capra, 2003, p. 148).

Definiendo a las estructuras formales como las normativas, reglas y políticas que rigen las tareas y las relaciones entre las personas, así como la asignación de poder, mientras que las redes informales autogenéticas pueden ser traducidas como la comunicación compartida, libre y fluida de experiencias y conocimiento colectivo de implicación mutua (pudiendo ser descrito como el proceso de transformación del conocimiento tácito al explícito por medio de infraestructuras físicas y espacios mediados por sus integrantes) (Capra, 2003).

Es indefectible crear espacios sociales necesarios para que la comunicación informal pueda ser desarrollada, las organizaciones requieren analizar a sus miembros como integrantes continuos y sistemáticos en un entorno de intercambio incesante de información y vivencias propias de una comunidad, donde impera el aprendizaje organizacional. “El conocimiento tácito es creado por la dinámica cultural resultante de una red de comunicaciones (verbales y no verbales), dentro de una comunidad de práctica. El aprendizaje organizativo es un fenómeno social, en la medida en que el conocimiento tácito en que se basa es generado colectivamente” (Capra, 2003, p. 155).

Cabe destacar que el desarrollo de un aprendizaje organizacional y su gestión es tarea esencial de los emprendedores y líderes en las firmas existentes. Para Capra (2003) existen dos tipos de liderazgo: aquel que mantiene una clara visión de ideales y objetivos alcanzables por medio de valores, principios y pasión; por otro lado existe el dirigente que se manifiesta por medio de la facilitación de la “emergencia”, del cambio, de la evolución común, crea condiciones y canales de comunicación, delega autoridad y poder a sus colaboradores, en ambos casos, la creatividad y libertad es clave principal para el desarrollo de una eficiente estructura social dentro de las compañías, con ello la elaboración de una cultura naciente y dirigida al beneficio social y ambiental.

En la misma línea, algunos escritores afirman que el futuro de las organizaciones actuales depende, en gran medida, de su administración fundamentada en la ética, como González Esteban (2007, p. 207) lo ratifica “la gestión de los valores, normas y principios morales se convierte en una necesidad para las empresas que quieren mantener su proyecto en el medio y el largo plazo”.

Con la descripción expuesta anteriormente y delimitada de manera teórica, no preciso debilitar el poder del Estado o quitarle autonomía e influencia y mucho menos criticar su rol como ente de regulación social, como lo mencioné previamente, algunos investigadores afirman que las naciones-estado no han desaparecido, de ninguna manera, pero sí se han visto afectadas por los cambios sociales, culturales y geopolíticos, variables que incluso han modificado el entorno cultural moderno (Della Porta & Tarrow, 2005, p. 1).



Igualmente para las ONGS, en su momento fueron instituciones que aportaron grandes ventajas e iniciativas para el desarrollo y progreso de la sociedad; lo que deseo puntualizar es que dada la situación actual y el marco conceptual entramado, existen espacios públicos, políticos, culturales y privados que no han sido acogidos por las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil trasnacional ni por el Estado.

Dentro de estas limitaciones es donde existe la posibilidad de proponer una oportunidad para los emprendedores modernos, refiriéndome a los gerentes, jefes e incluso accionarios o dueños de las micro, pequeñas y medianas empresas, para colaborar en el avance de la sociedad actual, ¿si no son ellos, quiénes?

Independientemente del trabajo y labor social que ofrecen los Estados, las ONGS y la nueva sociedad trasnacional que refiere Florini, la humanidad se encuentra en una etapa de transición, una fase en la crónica del hombre donde los roles y representaciones de los diferentes actores sociales se encuentra en reestructuración.

Cabe insistir que la responsabilidad de cada individuo es constante al compromiso y actuar ante su propio entorno, el hombre, al ser parte de un sistema natural, es elemento fundamental, y a la vez inexistente por sí solo, que debe velar por el bienestar acumulado y total. Jonas (1995) arguye que el hombre precisa exteriorizar y socializar, por su correspondiente existencia como ser vivo y gracias a su naturaleza biológica, un discernimiento general, amplio y dimensional respecto a la responsabilidad; un pensamiento análogo a la naturaleza humana y ambiental, pues actualmente no es desatinado cuestionarse si el ecosistema y sus elementos, la propia sociedad y el universo, que se encuentran ahora, según el autor, sometidos bajo nuestro poder de elección, acción y sus efectos contiguos, y con ello bajo nuestra protección, se han convertido en obligaciones inseparables a nuestras acciones diarias, de la confianza y verdad que la misma naturaleza le ha conferido al hombre.

Estos elementos deben formar parte de nuestras preocupaciones, que conllevan una “atribución moral” por su mera existencia y correlación a nosotros, no sólo por el bien de la humanidad sino por el “derecho” que tiene nuestro ecosistema de ser respetado y defendido.

## 1.2 Contexto internacional y globalización

La globalización como proceso de intercambio y relaciones sociales implica un estrecho vínculo con las grandes alianzas creadas desde la antigüedad por diversos grupos o comunidades para protegerse o tener beneficios compartidos, derivados de las necesidades de sobrevivencia, conquista o desarrollo humanos generales o bien de intereses comunes, las cuales dependiendo del periodo histórico y del tipo de gobierno que hayan tenido, se ha ido transformando a través del tiempo.

Sin embargo, las sociedades modernas industriales, según Lezama (2006), no pueden continuar con la misma lógica económica, con el mismo ritmo de explotación de los recursos naturales y con el mismo patrón demográfico vigente. Para muchos ambientalistas, el desarrollo sustentable es un concepto retórico y contradictorio, sobre todo en su uso discursivo y político por parte de gobiernos e instituciones nacionales e internacionales. “El desarrollo sustentable hace compatible el desarrollo económico y social con la protección del ambiente” (*Ibídem*, p. 159).

Al hablar de sustentabilidad hay que referirse a las tres dimensiones que integran el principio: la social, la económica y la ambiental. La idea del siglo XIX del hombre separado de la naturaleza y en una posición superior de dominación de ésta, un pensamiento androcentrista, instauró una visión instrumentalista y exclusiva de sistema urbano. Mendes (2003) menciona que, para hacer efectiva una sustentabilidad socio-ambiental auténtica y eficaz, sobre todo en los países capitalistas occidentales, se hace necesaria la creación de una nueva cultura civilizatoria, en la que el hombre ya no sea considerado como dueño y centro del universo, sino tan solo una más de las expresiones del poder creativo y del carácter sacro de la vida universal.

Y es que para la racionalidad orientada al progreso, por ejemplo en Latinoamérica, la sobreexplotación, contaminación, destrucción, escasez y extinción de los recursos naturales (agua, petróleo, gas y electricidad), “son resultantes de cinco modalidades de política económica; estabilizadora, conciliadora, ortodoxa, heterodoxa y neoliberal determinadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)” (García, 2006, p. 149).

Es así que en el mundo latinoamericano, como menciona Lezama (2006, p. 162) “el problema de sustentabilidad está vinculado al de gobernabilidad”.

De este modo se pudiese sugerir que incluso las corrientes económicas “modernas”, cuyos principios se jactan de buscar el equilibrio entre las sociedades, el cuidado del ecosistema y el beneficio comunitario, son parte de un sistema de intereses políticos y monetarios regido por los grandes corporativos, los “países del norte” y el utilitarismo. Por ejemplo, Michels pensaba que los elementos psicológicos, el abuso del poder y la vulnerabilidad de las masas tienden a ser variables que promueven las oligarquías y dictaduras, ideología que buscaba “desterrar la difundida concepción marxista de que el único peligro para la libertad radica en la estructura económica o, con mayor exactitud, en la estructura económica capitalista” (Linz, 1998, p. 51).

En Latinoamérica, a diferencia del resto del mundo, se encuentran grandes recursos naturales por lo que la base de su desarrollo podría estar en éstos y de ahí que las propuestas académicas de sustentabilidad den mayor peso al medio ambiente en esta región geográfica (Leff, 2004); “no así las del gobierno, que ponen en primer lugar el desarrollo económico, como es el caso de algunos países asiáticos” (Lezama, 2006, p. 162).

En el trabajo de Leff se argumenta sobre la necesidad del desarrollo de una “conciencia ecológica” que impida que “los “tomadores de decisiones” puedan anteponer la conciencia económica a la de la supervivencia humana y del planeta, y negar las evidencias científicas sobre el cambio climático” (Elizalde, 2003, p. 7).

A pesar del panorama no muy favorable a nivel internacional, la UNESCO (1985) ha planteado dentro de su propuesta de educación para el siglo XXI, la necesidad de impulsar un aprendizaje permanente en el contexto de los derechos humanos, el desarrollo sustentable, la democracia y la paz, siendo ello particularmente importante en la problemática ambiental, que requiere hacer una reflexión seria y promueva una formación basada en los principios de una ética ambiental.

## 2.Marco Teórico-conceptual

*“Los emprendedores son un puñado de luz en el paraíso de lo incorregible, son águilas caídas que buscan el crepúsculo insaciable de la justicia, son el silencio de los árboles y el centelleo de sus raíces, son lágrimas desesperadas e inconsolables por resucitar el aclamado rugido de la esperanza, los emprendedores son kamikazes de la madre tierra y sus soldados... son espíritus de guerra que habitan el eco de tus pupilas en un espejo”*

**Andrés Ruiz Serrano**

### 2.1 La sustentabilidad

Hablar de sustentabilidad, innovación en la administración y responsabilidad social es abordar el tema de la ética como elemento fundamental en el desarrollo de los agentes de cambio; un profesionalista que toma decisiones organizacionales cimentadas en principios legales, equitativos y con una estrategia ganar-ganar, siempre será un líder respaldado, motivado y escuchado por sus colaboradores.

La evolución de la sociedad global a partir de los procesos de intercambio mundial y en especial, la celeridad y el vertiginoso desarrollo del conocimiento, impulsado por el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), afecta profundamente los sistemas educativos, empresariales y a las organizaciones en general, motivo por el cual, es necesario darse a la tarea de revisar los programas y prácticas organizacionales dirigidas a la formación, capacitación y actualización de su factor humano bajo el principio de la complementariedad por medio del manejo eficiente de la gestión del conocimiento, facilitando así la conciencia ecológica, los comportamientos pro-ambientales y la ética en la sustentabilidad.

La toma de conciencia de la problemática ambiental en los ámbitos colectivo y público se remonta apenas a la década de los años setenta del siglo XX, con la realización de la Conferencia de Estocolmo en 1972 sobre Medio Ambiente Humano, en la cual, la educación ambiental adquiere su estatus internacional a través del Programa Internacional de Educación Ambiental (PIEA). En América Latina se reunieron en Colombia en 1985, en Río de Janeiro en 1992 y seminarios como el de Cali en 1999, donde cambia la noción de dimensión ambiental por saber ambiental y actualmente en la “Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable” en Johannesburgo en 2002, en la que se ratifica la importancia que tiene la educación para lograr el desarrollo con el establecimiento de la *Década de la Educación para el Desarrollo Sustentable (2005-2014)*, promovida por la UNESCO.

Varios investigadores en educación ambiental mantienen desde hace años una discusión teórica y conceptual a nivel mundial acerca del concepto de “educación para el desarrollo sustentable” enfatizado por la UNESCO. Por tanto, la educación ambiental implica construir una identidad ambiental, una cultura de compromiso de la comunidad a las redes globales. Debe ser autónoma y creativa. También implica construir el propio sistema de valores (éticos), un actuar crítico y un enfoque pro-activo invitando a la colectividad a desarrollar programas creativos. Se trata de eco-desarrollo, puesto que tiene que ver con cuestiones culturales (Serrano *et al*, 2011).

El término desarrollo sostenible, apreciación que se utiliza con el mismo significado que la sustentabilidad en el idioma español e inglés, aparece por primera vez de forma oficial para 1987 en el *Informe Brundtland*, tratando sobre el futuro del planeta y la relación entre medio ambiente y desarrollo, según afirma Artaraz (2001). Actualmente existen múltiples interpretaciones del concepto de desarrollo sostenible y desarrollo sustentable, incluso se limitan a diferenciarse sin siquiera acuñar una conceptualización definitiva, por ello:

“A pesar de las amplias repercusiones del término, su entendimiento cabal sigue siendo un asunto diferenciado según los ámbitos de acción y es difícil arriesgarse a plantear una definición realmente consensuada. Por ejemplo, algunos autores plantean la existencia de cuatro dimensiones del desarrollo sustentable... y la lista de diferencias conceptuales podría seguir” (Colegio de la Frontera Sur, 2005, p. 3).

Sin embargo, ambas nociones coinciden en que, para lograrlo, las medidas a considerar deberán ser económicamente viables, debe mantenerse un equilibrio medioambiental y es imprescindible la igualdad social. Se insiste en conseguir el balance entre la economía y la ecología.

Existen tres grandes aportaciones o dimensiones de la sustentabilidad, mismas que se encuentran íntimamente ligadas: la ecológica, la económica y la sociológica. Para Alemán (2005), lo óptimo para el biólogo no lo es para el economista, quien no evalúa el rendimiento en términos de biomasa sino en unidades monetarias, y para quien los precios del mercado determinan si es o no rentable explotar una población, independientemente del “rendimiento óptimo” del ecólogo. La forma en que la naturaleza ha sido integrada en las teorías económicas del desarrollo ha variado, conformando los llamados “paradigmas básicos”, que intentan explicar la relación sociedad-naturaleza, o la “administración ambiental” del desarrollo.

Por un lado los enfoques neoclásicos o marxistas sostienen que la naturaleza es una fuente infinita e inagotable de recursos, a la vez que un infinito depósito de desperdicios, y las limitantes para la producción son la tierra, el trabajo y el capital. La otra perspectiva económica es la *ecotopía*, proponiendo que el hombre debe ponerse al servicio de la naturaleza y renunciar al desarrollo económico e industrial. El problema es un parámetro común que permita contabilizar de forma simultánea, y por lo tanto relacionar cuantitativamente, los procesos y actividades de los sistemas económico y natural; los economistas proponen el dinero, y los ecólogos la energía. Problemas adicionales surgen cuando se intenta contabilizar los costos de utilizar los recursos naturales en términos de bienestar social actual (Artaraz, 2001).

A pesar de los aportes de los economistas a la visión ecológica del desarrollo sustentable se requieren considerar los aspectos sociales o culturales implícitos en el manejo de los recursos naturales, pues los obstáculos a la sustentabilidad parecen ser principalmente sociales, institucionales y políticos, ya que buena parte del bienestar de los habitantes de las grandes ciudades, logrado con el desarrollo económico de los años recientes, ha sido a costa de la acelerada destrucción de los recursos naturales, lo que ha ocasionado en el medio rural el aumento creciente de personas pobres y vulnerables.

En este momento no prevalece unanimidad sobre el sentido que emana el desarrollo sostenible o sustentable, aún cuando prevalecen docenas de convencionalismos y distinciones, pues tampoco lo hay acerca de qué es lo que debe sostenerse.

Debido a las diferentes corrientes ideológicas y pensamientos a través del tiempo, los cambios en las conceptualizaciones van en crecimiento y con ello las diferencias esenciales, para ilustrar de manera práctica algunos aportes y acercamientos sobre el desarrollo sostenible, la sustentabilidad y el desarrollo sustentable, a continuación se muestra un cuadro detallado:

**Cuadro 1: Diversas propuestas de desarrollo en la sostenibilidad**

Enfoques	Postulados	Fechas
<b>Neoclásico o marxista</b>	La naturaleza es una fuente infinita e inagotable de recursos y las limitantes para la producción son la tierra, el trabajo y el capital.	Más de un siglo
<b>La ecotopía</b>	Propone que el hombre debe ponerse al servicio de la naturaleza y renunciar al desarrollo económico e industrial.	Década 1980
<b>Desarrollo sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostener los niveles de consumo (Redclift).</li> </ul>	1987
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perseguir la integridad de los procesos, ciclos y ritmos de la naturaleza (Shiva).</li> </ul>	1989
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostener los niveles de producción, la mayoría de las políticas están orientadas a cambios en la producción (Naredo).</li> </ul>	1990
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostener los recursos naturales (Carpenter).</li> </ul>	1991

Fuente: Elaboración propia con base en Artaraz (2001).

La construcción conceptual de desarrollo sustentable, además de los antecedentes internacionales ya mencionados, según Gutiérrez Garza (2008) se ve influenciada principalmente con teóricos europeos tales como Olivier Godard, Frank-Dominique Vivien y Maric-Clude Smouth, entre otros.

Por otro lado, en el caso de América Latina, se encuentran mexicanos que han contribuido elocuentemente al desarrollo investigativo del tema, tales como Eduardo González Gaudiano, quien hace aportaciones importantes al desarrollo sustentable como políticas institucionalizadas y el economista Enrique Leff quien ha generado una vasta literatura de la temática desde una perspectiva de la ecología política, coordinando la Red de Formación Ambiental para América Latina y el Caribe y sobre todo destaca su liderazgo como Coordinador del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Estos teóricos, entre muchos otros, han generado propuestas más que para un desarrollo sostenible (como lo definen la mayoría de teóricos y organizaciones occidentales) para la sustentabilidad, misma “que plantea tres ejes analíticos:

1. Un desarrollo que tome en cuenta la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes.
2. Un desarrollo respetuoso del medio ambiente.
3. Un desarrollo que no sacrifique los derechos de las generaciones futuras” (Gutiérrez Garza, 2008, p. 31).

Después de analizar de manera general los aportes y algunos pensamientos respecto al desarrollo sostenible o sustentable, se muestra un cuadro que engloba los diferentes pensamientos acerca de la sustentabilidad en la escuela occidental y América Latina:



**Cuadro 2: Modelos y propuestas sustentables**

<b>Modelo</b>	<b>Teorías/Autores</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Teóricos o normativos</b>	<i>Ecología Política:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alain Lipietz, principalmente.</li> </ul>	Enfoque primariamente global con base en el Informe Brundtland y la Agenda 21, con límites temporales e impuestos por la tecnología. <u>Mercado internacional.</u>
	<i>Modelo comunitario de desarrollo sustentable:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Víctor Toledo.</li> <li>David Barkin.</li> <li>Eduardo Sevilla.</li> <li>Enrique Leff.</li> </ul>	Denominado “el otro desarrollo”, con ciertos límites al crecimiento global, sus actores son agencias de gobierno nacional, las ONGS, sociedad civil y diversas comunidades. <u>Mercado nacional y comunitario.</u>
<b>Empíricos o positivos</b>	No existe propuesta teórica formalizada	Son de construcción colectiva con base en la experiencia.
	<i>Comercio Justo</i>	Organizaciones comunitarias (indígenas), ONGS.
	<i>Activismo ambiental</i>	Conflictos locales por el control de los recursos naturales.
	<i>Conservación basada en la comunidad</i>	Su principal preocupación es la Reserva de la biosfera

Fuente: Elaboración propia con base en Tetreault (2004, p. 71).

Con base a la delimitación conceptual ilustrada anteriormente, esta investigación toma como línea de estudio y apoyo en la construcción del pensamiento sustentable el modelo normativo o teórico, utilizando fundamentalmente los aportes de Enrique Leff (1994).

Por lo tanto surge la necesidad de plantear suficientes argumentos a favor de la “postulación de deberes/obligaciones éticas intergeneracionales en un contexto civilizatorio tecnocientífico, para fundamentar por último la responsabilidad que le cabe a la generación actual en la elaboración de una ética global que atienda seriamente a las demandas del futuro” (Cecchetto, 2007, pp. 1-2) y que propicie políticas de sustentabilidad a largo plazo en las empresas y sus integrantes.

No podemos seguir observando a las organizaciones como se hacía anteriormente, cuando la revolución industrial marcó un hito en la administración, claro que funcionó en aquellos tiempos, porque no existía un desgaste social, los recursos eran vistos “infinitos” y no brotaba la necesidad de protección ambiental, pues no se consideraba un evento trascendente, pero la sociedad es evolutiva por naturaleza, se requieren políticas, normas y acercamientos científicos y disciplinarios, se necesita dar un salto que debe ser pensado ya no en términos de grado sino de naturaleza, por lo cual hay que pensar urgentemente en un cambio radical en las maneras de razonar sobre la economía, las organizaciones, la gestión y, en consecuencia, en las maneras de concebir, conducir y vivir las relaciones de producción y de trabajo (Aktouf, 2004).

## 2.2 Las organizaciones sustentables

Para comprender el ciclo evolutivo de la gestión empresarial, conjuntamente a los valores éticos y los principios ambientales a través del tiempo, en un contexto posiblemente vertiginoso, Aktouf (2009) inquiere que entre el siglo XIX y a principios del siglo XX se fortalece la idea minuciosa de una división laboral que permite la disciplina estricta, la racionalidad, el cálculo científico y la previsión metódica como garantía de éxito en las organizaciones. Bajo este marco social e ideológico se desarrollaron los postulados básicos del pensamiento administrativo clásico a través de la fuerte difusión de autores fundamentalistas que permitieron el arraigo de las concepciones de previsibilidad, disciplina y orden en la administración hasta nuestros días, valorizando los ideales de poder, autoritarismo y las diferencias entre clases.

Posteriormente comienza revisando las opiniones generadas en 1980 durante un coloquio internacional sobre la actividad de las empresas en Montreal. En una introducción a la obra *La Rupture Entre L'Enterprise Et Les Hommes*, nacida del referido evento y publicada en 1985, el profesor Alain Chanlat advierte que la racionalidad económica a lado del gran crecimiento global de los mercados se hace cada vez más autónoma y termina por imputar su propia razón, la cual privilegia el lucro y la rentabilidad, dejando a un lado el acercamiento sociológico de los administradores hacia las organizaciones (Aktouf, 2009).

A partir de la identificación de una gran brecha entre las teorías que se desarrollan en los modelos educativos formadores en administración y la realidad concreta de las organizaciones, el autor plantea la imperiosa necesidad de buscar, a través de otras disciplinas<sup>6</sup>, mejores prácticas en el estudio, profesionalización y aplicación de la administración. Siendo ésta un campo del saber donde rige la praxis y no la ciencia, es importante tener en cuenta que a lo largo del tiempo, y a pesar de los cambios que han suscitado durante los últimos años, se siguen utilizando las teorías prescriptivas y clásicas, con diferentes acercamientos pero a través de las mismas concepciones en relación con la organización, los líderes, colaboradores, la motivación, sociedad y el único objetivo inmutable de las compañías: la maximización de utilidades.

---

<sup>6</sup> Etnología, historia, economía, sociología, psicoanálisis, lingüística, epistemología.

Cabe recalcar que implementar políticas institucionales para lograr un cambio total en los empleados de una empresa requiere interrelacionar las motivaciones de los colaboradores, tanto intrínsecas como extrínsecas, para que estos adopten la nueva tendencia organizacional; en el texto se busca explicar cómo los “líderes verdes” (este término va más allá de una connotación ecologista, es una propuesta desde la sustentabilidad con sus complejidades socioculturales y organizacionales) pueden evolucionar de un principio establecido por la empresa a una forma de vida sustentable por medio de la innovación, la estructura jerárquica de la compañía y la delegación de responsabilidades, sin dejar a un lado el puesto de mando.

De esta manera, es ineludible transitar de una regla, prejuicio, o prácticas adquiridas culturalmente hablando sobre la tendencia sustentable, hacia un hábito individual que permanezca en el tiempo y sea sinónimo de evolución social.

Hoy en día vivimos en un mundo cambiante segundo a segundo, donde la información, la tecnología y el aprendizaje organizacional se han convertido en herramientas de competencia en los diferentes mercados. Para Stewart (1998), el capital intelectual es la fórmula primordial para la creación de ventajas competitivas dentro de las compañías, esto implica la memoria organizacional (capacidad de los colaboradores para enfrentar el cambio basados en hábitos y reglas), experiencia laboral, material intelectual, habilidades y competencias.

En este contexto cabe recordar que las organizaciones son fuente del trabajo humano y los recursos naturales, por ello es recomendable que se traten desde un enfoque social y no solamente económico, para Bauman y May (2001, p.15) “la sociología se distingue por visualizar las acciones humanas... de conjuntos no azarosos de actores entrecruzados en una red de dependencia mutua...” siendo el principio básico de las organizaciones la socialización de sus individuos para buscar un bien común; este proceso de comunicación e intercambio de experiencias y saberes en las organizaciones se fundamenta en la gestión del conocimiento.

Los principios organizacionales basados en la ética sustentable son escasos, "muchas compañías parecen no atender más que al marcador: el balance de utilidades. Al proceder así retiran la vista de la pelota: sus relaciones con la gente.

Eso las saca de la zona de juego y a la larga provoca el desastre" (Blanchard & O'Connor, 1997, p. 36), pero ¿cómo mejorar esas relaciones? Los vínculos en una colectividad se ven fundamentados en sus principios morales, van más allá de un pensamiento superficial, la gente se relaciona dependiendo de los valores que muestra su comunidad y los individuos con los que socializan. Es mucho más sencillo fortalecer o incluso comenzar una relación humana cuando los principios éticos son compartidos por ambos sujetos o un grupo de personas.

A través del tiempo, bajo las premisas económicas y la teorización del trabajo como un "resultado" colateral en las organizaciones, el estudio de la gestión ha enfocado sus esfuerzos en la obtención de elementos cuantitativos, las diversas disciplinas han intentando "transformar" la administración en lugar de "comprender" la naturaleza humana. Por muchos años, las ciencias del hombre y sus actividades han sido asediadas por la objetividad científica y los métodos rígidos de análisis. Sin embargo, autores como Aktouf han propuesto modificar el acercamiento metodológico de la gestión a través de las ciencias humanas, la conceptualización del hombre y el trabajo, por ello:

"una forma de intentar romper con este lastre del "servicio a la producción", que encierra una lógica de toma de partido inevitable a todos los prácticos y teóricos de la "organizational behavior", puede ser retornar a las ciencias humanas en lo que tienen de auténtico y de discursos propios para aportar en el estudio y comprensión de ese verdadero criterio de humanidad que es el trabajo" (Aktouf, 2001, p. 139).

De acuerdo con Perrow (1991), para la teoría de las relaciones humanas (no con ello es la única y la más eficiente de las teorías organizacionales, existen doctrinas modernas que integran principios administrativos clásicos y contemporáneos como: el principio de complejidad, la teoría de sistemas y la planeación estratégica fundamentada en el factor humano) cada organización se rige por diferentes elementos físicos, sociales y culturales, no existiendo un postulado "dado" para el estudio de las compañías; cuando se reconoce la responsabilidad de los líderes para utilizar el poder y los recursos con prudencia y humanidad, mayor será el esfuerzo por parte de los colaboradores y se obtendrán más beneficios a través de un trato digno y de la incorporación de los pares en la toma de decisiones empresariales.

Inclusive favorece el rendimiento de las compañías pues este discurso afirma que “la organización explotadora es menos eficaz porque produce alienación y puede tener incluso algunos problemas de reputación” (Perrow, 1991, p. 286), algo que sin duda reducirá su oferta laboral y modificará su posicionamiento y valor en el mercado. ¿Y cómo reconocer la responsabilidad de aquellos gerentes al hacer uso de los recursos en su poder? Promoviendo la conducta “heterocéntrica” en la organización.

El mismo Perrow (1991, p. 284) puntualiza algunas condiciones que favorecen el comportamiento egocéntrico en los ambientes laborales como determinantes de competitividad profesional (por tanto, para desarrollar una cultura “heterocéntrica” es necesario delimitar, incluso, si es posible, depurar estas estipulaciones y buscar una estrategia colectiva):

1. Se reducen al mínimo las interacciones continuas.
2. Se premia la acumulación de recompensas y *pluses* por parte de los individuos.
3. Se potencia la mediación del esfuerzo o aportación individual (no colectiva).
4. Se reduce al mínimo el esfuerzo interdependiente a través del diseño del flujo laboral y de los equipos.
5. Predomina una preferencia por la estabilidad del liderazgo y una autoridad generalizada.
6. Se favorecen las jerarquías alargadas.

Por tanto, los administradores requieren encontrar el equilibrio en los fundamentos de su gestión, incluyendo elementos de comunicación, poder de decisión, flexibilidad, estructura social y labores profesionales, por medio de la interdisciplinariedad departamental y el trabajo en equipo.

Al proponer e incentivar un direccionamiento organizacional basado en la ética, los integrantes de la compañía sentirán una conexión inmediata con la misión y visión institucional además de fortalecer las relaciones humanas dentro de la misma.

Aludiendo a la pirámide de Maslow, una de las necesidades del ser humano es la integración a un grupo social que comparta las mismas ideologías<sup>7</sup>; así, una vez que se han aclarado los valores, la misión y se han comunicado a todos los agentes de interés, primordialmente al interior de la organización, es momento de enfocarse en las prácticas y conductas organizacionales para asegurar su compatibilidad con los propósitos enunciados, las prioridades colectivas y las metas de rendimiento.

Dejando a un lado las barreras laborales y organizacionales, para los líderes verdes será más fácil implementar un plan de desarrollo organizacional (DO) basado en la retroalimentación e información eficaz, donde los trabajadores serán capaces de reaccionar a cambios externos en los mercados y economías en tiempo, buscando así, el beneficio comunitario. Siempre y cuando la estrategia de desarrollo organizacional cree valor y beneficios emocionales y tangibles para los colaboradores, si ellos no perciben alguna utilidad, económicamente hablando, no generarán modificaciones significativas ante el cambio que enfrenta la empresa.

Como exhortación analítica y a diferencia de otros abordajes que las escinden, *Las luchas verdes*, haciendo alusión en un sentido análogo a los “líderes verdes” propuestos en la investigación, según afirma Velázquez García (2009), no deben considerarse solamente como movimientos con acciones de protesta visibles y contenciosas que se formulan frente al sistema político; la acción colectiva, la participación y el liderazgo moral constituyen una herramienta privilegiada para dar cuenta de la estructuración de la realidad social ya que incluyen los procesos simbólicos e identitarios.

---

<sup>7</sup> La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica que hace alusión a las prioridades naturales que requiere cubrir cada individuo, dividiéndolas en cinco niveles. En este caso, se habla del escalón referente a la afiliación o necesidades sociales, de pertenencia e inclusión grupal.

## 2.3 La gestión del conocimiento

La conceptualización de la gestión del conocimiento (GC) o por sus siglas en inglés *knowledge management* (KM) es una herramienta organizacional que ofrece la oportunidad de crear procesos de innovación y estrategias para enfrentar el cambio y reestructurar la organización empresarial, es así que:

“La gestión del conocimiento no es sólo clasificar el conocimiento y construir sistemas orientados a la tecnología de la información (TI) con el fin de almacenar, buscar, recuperar y visualizarlo. Más bien, es identificar el conocimiento tácito y el conocimiento de los empleados para hacerlos coincidir y desarrollar procesos de trabajo, así, este conocimiento queda dirigido a aquellos que necesitan aplicarlo con un resultado que agrega valor a la organización” (Nissen, 2006; citado en Ahmad, Simson & Downe, 2011, p. 504).

Si bien, la gestión del conocimiento para algunos estudiosos es un proceso, para otros es una función y la definen como la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa, con el objetivo de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a su entorno, creando competencias esenciales que brinden valor agregado a las compañías. Por ejemplo, para Nonaka & Takeuchi (1995, p. 6), la *innovación continua* es signo de competitividad en los mercados globales y es considerada, para las empresas japonesas, como piedra angular en el desarrollo de ventajas competitivas, mostrado en la siguiente representación:

**Representación 1. Proceso de la innovación continua**



Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995, p. 6).



---

De acuerdo con Handzic (2007), el conocimiento y el aprendizaje interno de las empresas se refieren a la habilidad de obtener el conocimiento necesario para actuar y responder a las condiciones de cambio externo y global utilizando este conocimiento para modificar las acciones potenciales de cada compañía.

La construcción del conocimiento se ha estudiado desde diversas concepciones teóricas, una de ellas es el constructivismo, sobre todo en la línea social de Vigotsky (2010) el cual considera que el conocimiento se da sobre todo a partir de la interrelación entre los seres humanos, cada individuo construye su propio conocimiento, pero en la interacción con los otros es cuando tenemos la oportunidad de emitir lo conocido para probarlo y negarlo en una actividad constante y fluida dentro del contexto. Es decir, una construcción propia pero en interacción con otros que resulta necesaria para comprender cualquier fenómeno de aprendizaje, determinar el nivel de desarrollo alcanzado en función de las experiencias previas y considerar el grado de complejidad alcanzado por las estructuras funcionales del cerebro.

Bajo esta perspectiva didáctica, el nivel de desarrollo alcanzado no es un punto estable, sino un amplio y flexible intervalo. El aprendizaje engendra un área de desarrollo potencial, estimula y activa procesos internos en el marco de las interrelaciones, que se convierten en adquisiciones internas.

De este modo, “Los líderes deben delegar el derecho a innovar en creadores y equipos, y permitir que sus ideas y estrategias emerjan espontáneamente de las bases...” (Trompenaars, 2010, p. 257). La manera en que se capacitaba a ese líder formal o tradicional era con estrategias lineales jerárquicamente e individualistas, ahora se requiere que éste permita la interacción y motive a su equipo en la construcción de nuevas propuestas con una clara ética sustentable.

El aprendizaje es un proceso natural de búsqueda de metas significativas, es activo, volitivo e internamente mediado; es un proceso de descubrimiento y construcción de significados a partir de la información y la experiencia, filtrado a través de las percepciones, pensamientos y sentimientos. De tal suerte que la búsqueda en la gestión del conocimiento rescata la experiencia social sustentable con base en la motivación ética y emocional de un líder verde.

Desde un acercamiento aristotélico, el hombre proyecta tres “virtudes intelectuales”: *episteme*, *techne* y *phronesis*; la mayoría delimitadas por las ciencias naturales, mientras la *episteme* parte de la epistemología y la *techne* con bases en la tecnología y técnica (conocimiento aplicado), la *phronesis* hace énfasis al autoconocimiento y la “prudencia”, quizá siendo ligado a la moral, sin embargo, esta última virtud, al fundamentarse en las ciencias sociales, es de naturaleza humana, implica emociones, reflexión, análisis y humanismo.

Para Flyvbjerg (2001), la *phronesis* es primordial en cualquier proceso de aprendizaje, pues es la actividad por la cual el instrumento racional es equilibrado por los valores personales, de aquí la importancia por la cual los líderes verdes requieren explotar esta cualidad en sus colaboradores e interiorizar los principios éticos.

La mayoría de los administradores contemporáneos no fundamentan su cultura empresarial en la ética en general, y de una ética para la sustentabilidad en particular, la equidad y el beneficio comunitario, ya sea porque no conocen sus beneficios tangibles o por la ineficiencia en la comunicación y motivación de esta ideología dentro de su comunidad, lo cual se manifiesta en la falta de planeación con base en una ética ambiental.

Por lo anterior, se recurre a trazar cuestionamientos que buscan ser resueltos bajo el esquema de educación ambiental: ¿realmente se evidencia una cultura sustentable en los actuales gerentes dentro de las organizaciones? ¿Esta cultura es verdaderamente duradera y no sólo una tendencia pintoresca que busca reflejar una imagen social para eludir al mercado? Y finalmente, ¿cómo originar una cultura sustentable perdurable e iterativa en los gerentes de las organizaciones existentes?

Para esto, es primordial generar canales de comunicación efectivos que permitan la distribución, codificación, interpretación y retroalimentación del aprendizaje, información y conocimiento tácito (proceso de gestión del conocimiento). “El conocimiento se define como todo lo tácito y explícito que los individuos de una organización saben respecto de productos, sistemas y procesos... el conocimiento tácito es aquel que puede ser experimental o rutinario, compartido colectivamente en la firma a través de rutinas,

cultura y “know-how” (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Urquhart et al., 2008; citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2009, p. 497). Con este acercamiento se puede observar a la cultura y el comportamiento de los individuos, bajo principios de ética y responsabilidad social, como un conocimiento tácito por su naturaleza interna.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995, p. 12), existen tres características esenciales en el desarrollo del conocimiento o la *creación del conocimiento*, que deben ser implementadas dentro de las organizaciones, para convertir el conocimiento tácito en explícito:

1. Expresar lo inexpresable: desarrollar herramientas comunicativas que se sitúen en el lenguaje y los símbolos figurativos, coloquiales y de naturaleza popular.
2. Diseminar el conocimiento: la sapiencia individual debe ser compartido con la organización por medio de canales de comunicación eficientes.
3. El nuevo conocimiento nace en medio de la ambigüedad y la redundancia: la redundancia permite la recreación continua del conocimiento tácito, es decir, se crean espacios donde cierta información es reproducida tantas veces que terminar por ser aceptada; y la ambigüedad es caracterizada como la falta de claridad y entendimiento, esta característica ofrece la oportunidad para que los gerentes evalúen la percepción de las ideas dentro de su organización y desarrollen estructuras cognitivas precisas y determinadas.

Según Polanyi (2009), el conocimiento tácito es generado a partir de dos términos o dos conocimientos, llámense experiencias, pasado, vivencias o creencias basadas en la práctica, que interactúan indisolublemente y se comparan entre sí, con la finalidad de obtener un resultado; en otras palabras, confiamos en estas preconcepciones para dar significado a elementos externos o responder a estímulos extrínsecos. “Tal es la *relación funcional* entre los dos términos del conocimiento tácito: conocemos el primer término sólo al confiar en nuestra percepción acerca de éste para anticiparnos al segundo término” (Polanyi, 2009, p. 10).

De la misma forma, el conocimiento tácito nace a partir de las experiencias individuales y la percepción de cada sujeto, pues “algunos experimentos psicológicos recientes han demostrado que el aislamiento<sup>8</sup> es el principal mecanismo para obtener conocimiento de manera tácita” (Polanyi, 2009, p. 7), por ello es ineludible que se fomenten extensiones a la individualización dentro de las compañías, espacios de recreación y esparcimiento fuera de las actividades laborales exigidas.

Si la jerarquía organizacional es flexible y horizontal los empleados pueden llegar a crear un clima laboral transparente, democrático y con un bajo nivel burocrático, algo que incita a la innovación administrativa y creatividad profesional; es imprescindible evolucionar de un pensamiento administrativo meramente operativo, donde el control y dirección se encuentra bajo el mando de una sola persona, hacia el empoderamiento y delegación de responsabilidades en todos los niveles (*empowerment*).

Como lo mencionan Hamel y Breen (2008), para implementar una cultura innovadora, creativa y ética, es necesario cambiar los esquemas actuales de la administración y el talento humano, se debe hacer de las compañías redes interrelacionadas y en continua comunicación entre todos los departamentos y áreas funcionales, donde prospere una ideología ganar-ganar. Siempre que se desee configurar o implantar una cultura innovadora, el primer obstáculo a convertir en ventaja es el patrón psicológico y el sistema de creencias (hábitos y reglas) de los colaboradores.

Si logramos diseminar el beneficio y la filosofía ecológica como un patrón y no una imagen socialmente construida, esta actitud, que comenzaría como una regla institucional, podrá ser proyectada subliminalmente registrándose como un hábito difícil de cambiar.

Al manejar un sistema de recursos humanos equitativo, basado en principios éticos, donde los gerentes y líderes organizacionales reflejan lo que la empresa busca proyectar en su comunidad, los empleados comenzarán a ser parte de esta cultura interna para llevarla a sus círculos sociales.

---

<sup>8</sup> Hace referencia al espacio de interiorización o introversión de un sujeto.

Por esto, es de suma importancia capacitar, informar y transformar los hábitos y creencias de los gerentes para crear líderes verdes ocupados en dar valor agregado a sus *stakeholders*, internos y externos.

De acuerdo con Blanchard & O'Connor (1997, p. 29) "los valores son el único fenómeno que se puede mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deje alineadas", éstos pueden ser observados como parte del conocimiento tácito pues son individuales pero con beneficios sociales, se aprenden de experiencias, vivencias y autodeterminación, por ende, son transmitidos e interiorizados por medio de la comunicación, ya sea corporal o del lenguaje.

Por consiguiente, es preciso puntualizar que utilizar la gestión del conocimiento como mecanismo para difundir la ética en un grupo de personas es una herramienta eficiente y clara al momento de fortalecer y direccionar a una organización.

Actualmente somos parte de un sistema ideológico anclado en leyes y normas "propuestas", por no desacreditar el trabajo impositivo de algunos políticos, filósofos y académicos a quienes debemos el *modus vivendi* que la comunidad hoy por hoy denomina "realidad colectiva", donde nace la insalvable rebelión en contra del deterioro ambiental, el narcotráfico, la discriminación de género, cuando las mujeres no admiten una cultura misógina que las reprime con gritos de inferioridad o la sublevación de los jóvenes ante un futuro que se les ha entregado sin siquiera poderlo cobijar como suyo, es obligado recapacitar que:

"lo esencial es valorar positivamente el respeto y la diferencia, no como un mal menor y un hecho inevitable, sino como lo que enriquece la vida e impulsa la creación y el pensamiento, como aquello sin lo cual una imaginaria comunidad de los justos cantaría el eterno hosanna del aburrimiento satisfecho" (Zuleta, 1994, p. 14).

Al hablar de motivaciones y utilidad (como la ganancia emocional o física que recibe un agente al tomar una decisión o realizar una tarea específica), encontramos que para los seres humanos el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sustentable generan una satisfacción ética, emocional y vivencial al ser parte de sus principios y educación.

Uno de los elementos esenciales para comenzar a crear una cultura socialmente responsable y sustentable, es la creatividad. La creatividad forma parte del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, por ende, es necesario impulsar en todo momento el desarrollo del proceso creativo, para ello, los líderes verdes requieren propiciar un ambiente laboral limpio, honesto y claro, donde los colaboradores sean libres de proponer nuevas ideas y soluciones presentes.

Esto a su vez le ofrece a la compañía la oportunidad de competir en nuevos mercados e industrias, desarrollar ventajas competitivas a largo plazo y activos intangibles que permitan aumentar el valor agregado de la empresa en el mercado.

Salir de la rutina y las jaulas emocionales del control promueve el cambio y la reacción ante el entorno externo, haciendo referencia al contraste que marca Bateson (1979, p. 59) "...el reino de la creatividad, el arte, el aprendizaje y la evolución, en que los procesos de cambio en curso se alimentan de lo aleatorio. La esencia de la epigénesis es la repetición predecible; la esencia del aprendizaje y la evolución, la exploración y el cambio".

Por tal motivo, cabe recordar que Lev Vigotsky (2002) propone que para que se elabore una imagen habrá que desarrollar la fantasía; el cerebro no solo es un órgano capaz de conservar o reproducir nuestras pasadas experiencias, sino que también es un órgano combinador, creador; capaz de reelaborar y crear con elementos de experiencias pasadas, nuevas normas y planteamientos, entre otros. Es precisamente la actividad creadora del hombre la que hace de él un ser proyectado hacia el futuro, un ser que contribuye a crear y que modifica su presente y con ello su cultura. A esta actividad creadora del cerebro basada en la combinación, la psicología la denomina imaginación o fantasía con un sentido distinto al científico.

Pero, a fin de cuentas, la imaginación como base de toda actividad creadora se manifiesta por igual en todos los aspectos de la vida cultural haciendo posible la creación artística, científica y técnica. Absolutamente todo lo que nos rodea ha sido creado por la mano del hombre, todo el mundo de la ilustración, a diferencia del mundo de la naturaleza, es producto de la imaginación y de la creación humana.

Según Morin (1993), se requiere ver lo que en una percepción normal es invisible y transformar la visión de un fenómeno evidente en un fenómeno asombroso (esto es una conquista cognitiva que comporta invención y creación). En la noción de invención hay una connotación de ingeniosidad (estrategia), y en la creación, una connotación de potencia organizadora sintética (concepción de un nuevo concepto, que revoluciona la imaginación creativa, modifica principios y reglas). De hecho, “ver lo que todo el mundo ha visto” necesita la nueva concepción “pensar lo que nadie ha pensado” y con ello la modificación de lo que anteriormente resultaba invisible, aunque visto.

La imaginación y la creatividad implican fuertes controversias de carácter conceptual, teórico o pragmático, por ello, Vigotsky (2002) propone que: la primera función de la conducta imaginativa o *sucesiva*, es sumamente importante. Todo lo no ocurrido en nuestra experiencia, lo sabemos con ayuda de la imaginación. El conocimiento de objetos que no están en nuestra experiencia, constituyen la principal adquisición de la experiencia social colectiva de la humanidad. La otra función de la imaginación se denomina *emocional*, consiste en que absolutamente toda emoción no sólo tiene su expresión externa, sino también interna y que, por lo tanto, la fantasía realiza directamente la labor de nuestras emociones.

Es así que el aprendizaje como eje fundamental en el desarrollo del conocimiento precisa ser hilado a la cultura ética, sustentable y universal, si cada individuo se crea constantemente bajo los escenarios externos de su entorno, y así afecta la evolución del colectivo, entonces la sustentabilidad debe ser “aprendida” por medio de la educación, la capacitación, la información y el liderazgo. Por ende los gerentes y administradores modernos requieren comprender el concepto de sustentabilidad y sus alcances, dimensiones y beneficios para después ser comunicados.

De tal suerte, un enfoque “sostenible” hoy en día es sinónimo de acabamiento ambiental, el uso irresponsable de los recursos naturales y la explotación de la Tierra, lo cual nos ha llevado a un límite irreversible, donde la idea de “sostenerse” y reducir, incluso evitar el desgaste parcial o total del planeta no es viable para la humanidad, para esto, es ineludible retomar el concepto clave y la idea de “sustentabilidad” como centro en la construcción de nuevas comunidades ecoamigables basadas en una cultura sólida y participativa.

La sustentabilidad es un concepto que interviene de manera *sistémica* en muchos de los aspectos de las organizaciones, ya que en cualquier área del conocimiento, la sustentabilidad debe intervenir en cada una de las partes que conforman alguna actividad ya sea teórica o técnica de los “saberes” humanos, y de cómo la formación y capacitación de líderes verdes transmite ese conocimiento de manera integral en determinada actividad humana.

La educación ambiental tanto en las escuelas como en la formación y capacitación de líderes empresariales ha transitado por varias etapas. López Hernández, Bravo y González Gaudiano (2005) realizaron una severa crítica a las perspectivas ideológico-políticas y educativas en que se fundaron las orientaciones iniciales de la educación ambiental, las cuales han girado en torno a: 1) que el enfoque de la educación ambiental responde al educacionismo del momento, en el sentido de asignar a la educación un carácter socialmente trascendente, separándola de la necesidad de lograr cambios en otras esferas de la vida pública, 2) se concibe una educación acorde con la visión de la problemática ambiental del mundo industrializado; es decir, entendida como problemática ecológica, 3) tiene una indefinición de la relación educador-educando y un estado de cosas sobresimplificado, 4) falsea las posibilidades de pensar y actuar, 5) tiene un énfasis en las ciencias naturales y una concepción de aprendizaje acorde a la psicología conductista (que dificulta la educación ambiental) y en menor grado, al constructivismo, 6) orienta a un proceso educativo dirigido a formar sujetos sociales para un proyecto político predeterminado, aunque lleno de contrasentidos, donde la conservación del ambiente ocupa un lugar relevante, y 7) tiene una orientación funcionalista predominantemente escolar y urbana, y un enfoque positivista de ciencia. Entonces, habrá que construir nuevos paradigmas.

Esta disciplina requiere de la construcción de comportamientos proambientales y de comprender el ambiente como sistema complejo en donde interactúan indisolublemente el ser humano y la naturaleza, con este propósito es que se reagruparon algunos autores para proponer, con base en sus propias perspectivas profesionales y académicas, un modelo metodológico que trascienda la multidisciplinariedad que ha prevalecido en el campo de la educación ambiental particularmente y del desarrollo sustentable en general, como se aprecia gráficamente a continuación:



**Figura 1: Premisas de la educación ambiental en las organizaciones**



Fuente: elaboración propia con base en Serrano y Serrano (2008).

Como se muestra en la figura 1, estas premisas han retomado principalmente a teóricos como: Leff (2004) para el principio de sustentabilidad y a Morin (1993) para el principio de complementariedad-creatividad y la recursividad.

En estas premisas o principios se incorporan los elementos más importantes para la educación ambiental, tanto en el sector educativo como en el empresarial:

1. Sustentabilidad, como la ideología o pre comprensión culturalmente asumida de ambiente.
2. Complementariedad-creatividad, que incluye los saberes interdisciplinarios, cooperación y participación de actores sociales en general y de los líderes verdes y los *stakeholders* de la empresa, en particular.
3. Hommoecosistema, como el sistema complejo integrado por la sociedad y la naturaleza.
4. Recursividad, implica la renovación y reestructuración continua bajo el actuar del entorno para subsistir.

La construcción de una ideología ambiental es el cimiento que legitima la modernidad de una sociedad que aspira a nuevos valores de consumo: equidad de género, desarrollo, educación, justicia social, entre otros. La sustentabilidad, por su naturaleza social y cultural, debe ser vista como un valor y principio ético ya que busca el respeto y cuidado del ecosistema (incluyendo a los seres humanos), su manutención y el uso de sus recursos de manera responsable al mismo tiempo de retribuir su consumo a un nivel mayor que el utilizado por medio de un proceso de colaboración.

La constante discusión sobre sustentabilidad es consecuencia de la continua comunicación de los problemas ambientales entre diferentes sistemas sociales ya que sus causas no están desvinculadas tanto del desarrollo económico como del sociocultural en el cual está inmersa la educación ambiental en las empresas. La comunicación sobre temas ambientales y de sustentabilidad intenta traducir en la percepción humana, los posibles efectos y las consecuencias asociadas. Su éxito depende de que sea posible transmitir conceptos de acción-socio-emotivos, que posibiliten una comprensión tanto racional como emotiva (Michelsen, 2003).

En síntesis, la ideología ambiental debe de promover valores de solidaridad, humanísticos, de equidad y justicia como *conditione sine qua non* de la sustentabilidad biológica y social.

En el contexto organizacional, los líderes verdes urgen desarrollar un concepto de economía más allá de un acercamiento utilitarista, financiero y comercial, estos son elementos fundamentales, sin embargo, son el resultado de una idea más profunda, es más, desde este enfoque podría discutirse que aún siendo estrictamente racional y a sabiendas que las organizaciones son un conjunto de personas que buscan un objetivo benéfico común y su base de producción nace de los recursos naturales, ¿qué utilidad está percibiendo la sociedad y el medio ambiente con respecto a la producción de la empresa? Si es verdad que las compañías buscan como objetivo principal la rentabilidad y las ganancias ¿cuáles de ellos son verdaderamente benéficos para su entorno y se reflejan en activos tangibles?

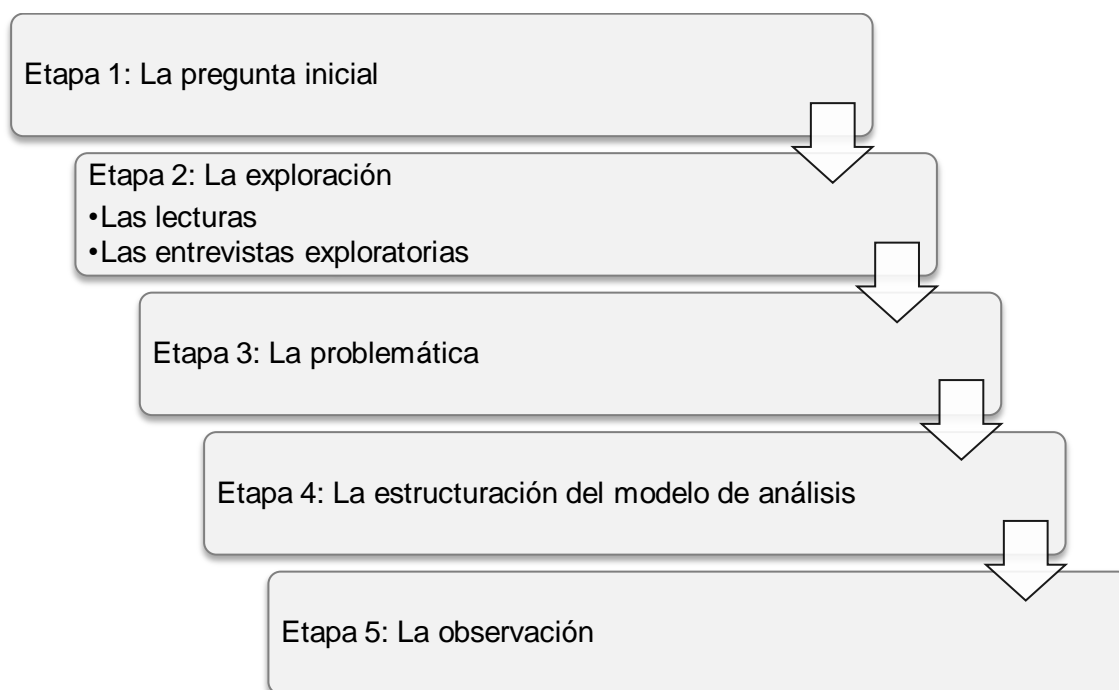
Bajo este argumento se estaría cuestionando también el modelo de negocio que rige los fines de las organizaciones, es por ello que el hombre precisa de observar la economía con una noción sistémica, quizá en aras de una “economía ecológica” como lo propone Alejandro Boada (2004), donde este pensamiento define principios y valoraciones para entender de manera multidisciplinaria, el génesis, desarrollo y la magnitud de los impactos entre crecimiento económico, conservación del medio ambiente y bienestar de los individuos. “Para la economía ecológica lo importante es que detrás de cada conflicto hay una gran pluralidad de valores, por lo cual adopta el enfoque multi-criterial o multi-valorativo que considera, además de los impactos económicos, los impactos físicos y sociales” (Boada, 2004, p. 18).

## **3. Diseño metodológico**

### **3.1 Esquema metodológico**

Como guía ilustrativa, el esquema metodológico se compone por el conjunto de procedimientos que se realizaron en la investigación para dar solución a la situación problemática definida previamente. De esta manera se utilizó como modelo base lo que Quivy & Campenhoudt (2005, p. 20) denominan “Las etapas del procedimiento”, refiriéndose a la descripción de los principios elementales que se aplicarán en el desarrollo de la investigación, esquema que se presenta de la siguiente manera:

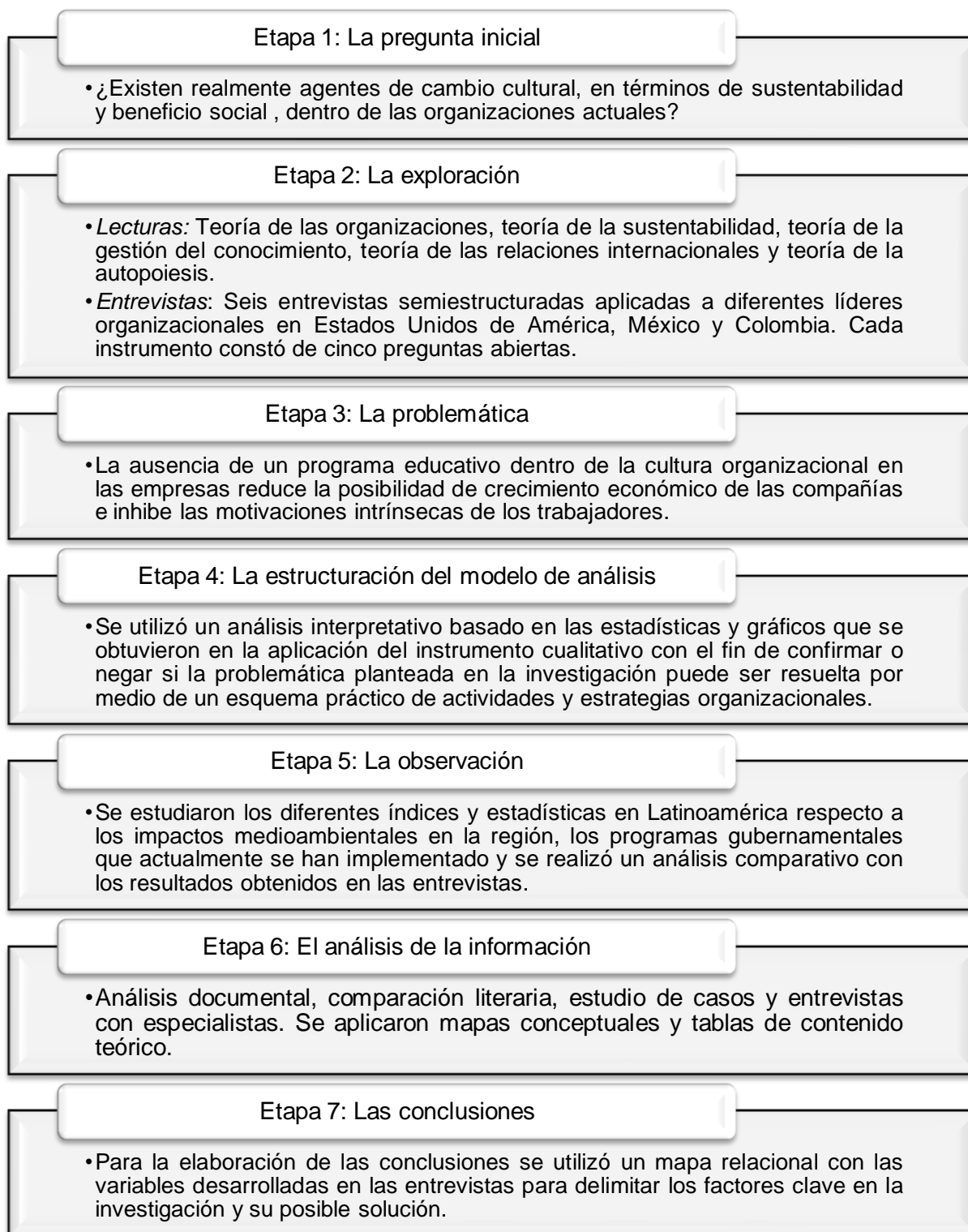
### Ilustración 1. Las etapas del procedimiento



Fuente: Quivy & Campenhoudt (2005, p. 22).

Para esta investigación en concreto, se implementó un esquema gráfico, basado en la Ilustración 1, que describe cada proceso desarrollado en esta investigación con el objetivo de limitar las tareas, actividades y resultados esperados en cada etapa del análisis. De este modo, a continuación se muestra dicho esquema ilustrativo:

## Ilustración 2. Esquema metodológico a partir de Quivy & Campenhoudt (2005)



Fuente: Elaboración propia con base en Quivy & Campenhoudt (2005, p. 22).

Además del esquema metodológico utilizado para esta investigación, esbozado previamente, se consideraron los “ocho elementos de la sustentabilidad” propuestos por Fullan (2005, p. 14) a continuación enumerados:

1. El servicio público con un propósito moral.
2. Compromiso al cambio en todos los niveles.
3. Desarrollo lateral de capacidades y competencias a través de las redes.
4. Responsabilidad inteligente y relaciones verticales (conjugando el desarrollo de capacidades y la rendición de cuentas).
5. Aprendizaje profundo.
6. Compromiso dual para el corto y largo plazo.
7. Dinamismo cíclico.
8. La importante palanca del liderazgo.

Ergo, como guía conceptual y delimitadora de los elementos esenciales en el estudio del liderazgo y la sustentabilidad se retoman únicamente cuatro de los ejes de estudio planteados por Fullan (2005). Postreramente se muestra la adaptación al modelo del autor definiendo la línea o área de estudio que se desarrolló dentro del presente trabajo:

1. “Compromiso al cambio en todos los niveles”: este apartado se desarrolla a lo largo del estudio de la autopoiesis y la estructura social o jerárquica de las organizaciones.
2. “Desarrollo lateral de capacidades y competencias a través de las redes”: se analiza simultáneamente con la gestión del conocimiento.
3. “Responsabilidad inteligente y relaciones verticales (conjugando el desarrollo de capacidades y la rendición de cuentas): tema examinado paralelamente a la responsabilidad social empresarial y los valores en la administración.
4. “Dinamismo cíclico”: se aborda conjuntamente al tema de las motivaciones, los hábitos y las reglas.

### **3.2 Ámbito y tiempo de aplicación**

La investigación se limitará a empresas de bienes de consumo masivo con operaciones en tres países dentro del continente americano, a los cuales el maestrante puede tener acceso, (tres mexicanas, dos estadounidenses y una colombiana). Dicho estudio presenta una duración de estudio aproximada a seis meses.

### **3.3 Actividades metodológicas**

1. Revisión, estudio y análisis de literatura, teoría y observación empírica.
2. Análisis y estudio bibliohemerográfico literario.
3. Entrevistas semiestructuradas.
4. Revisión literaria y comparación teórica.
5. Elaboración de fichas bibliohemerográficas.
6. Elaboración y actualización de una propuesta para la formación ambiental de líderes organizacionales.

### **3.4 Variables de trabajo**

1. Teoría de las organizaciones: estudio de la teoría organizacional de las relaciones humanas; teoría de la sustentabilidad: análisis desde los aportes de Leff y estudio de impactos medioambientales.
2. Teoría de la gestión del conocimiento.
3. Herramientas que utilizan algunas compañías latinoamericanas para el desarrollo de una cultura organizacional. Efectividad y veracidad de estos modelos.
4. La gestión del conocimiento desde un acercamiento sociológico, historia y teoría del conocimiento.
5. Estudio de modelos en formación ambiental existentes, comparación entre esquemas presentes y el propuesto: determinación del alcance y efectividad del modelo propuesto bajo la teoría analizada.
6. Análisis comparativo e interpretativo de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los diferentes líderes empresariales en organizaciones multinacionales del continente americano.



### **3.5 Técnicas de tratamiento de la información**

1. Análisis documental y comparación literaria; esquema documental y mapa conceptual.
2. Recolección de documentos y esquemas gráficos.
3. Generalizaciones especulativas e interpretación de los resultados obtenidos.
4. Lectura de comprensión y discusión del tema con asesores. Lluvia de ideas bajo experiencia de especialistas, empresarios y docentes para la creación de un mapa relacional.
5. Análisis documental.
6. Actualización de modelo, elaboración de tablas y gráficos; discusión con autores y especialistas académicos.

### **3.6 Resultados esperados**

1. Conceptualización de las teorías de la organización, sus fundamentos en el conocimiento y los modelos de educación ambiental existentes para formar en sustentabilidad.
2. Factibilidad y eficacia de las herramientas actualmente utilizadas, en algunas empresas, para la creación e implementación de una cultura organizacional cimentada en la formación ambiental.
3. Elementos y herramientas de gestión que influyen en la generación de una cultura organizacional, métodos de observación y seguimiento aplicados a la evaluación de conceptos y principios éticos en las empresas como herramientas de "control" en temas medioambientales.
4. Obtención de un compilado teórico: factores primordiales para el desarrollo de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones y elementos necesarios para la creación de una cultura fundamentada en la ética y el beneficio social-ambiental.
5. Propuesta de formación para los líderes empresariales bajo el modelo del Hommoecosistema: gráfico que exprese los elementos fundamentales para la creación de una cultura sustentable fundamentada en la educación ambiental.

## **4.Desarrollo de la investigación**

### **4.1 Resultados obtenidos**

Los resultados conseguidos en las entrevistas semiestructuradas mostraron que únicamente en dos empresas mexicanas y una colombiana se siguen prácticas sustentables, medioambientales y programas de beneficio social, tanto para los empleados como para la comunidad.

Interpretativamente y tomando en cuenta las variables estudiadas, se concluyó que el avance tecnológico, el giro comercial (industria perteneciente) y el desarrollo económico de cada país, no son factores significativos para la implementación de una cultura sustentable duradera. Lo relevante en la investigación realizada es que el elemento preciso para el desarrollo de prácticas sustentables es la educación ambiental de los gerentes en turno y el tamaño de la organización, es decir, en las empresas con más de 20 trabajadores, los beneficios sociales y ecológicos pasan a un segundo término en el direccionamiento estratégico y los objetivos de la compañía, mientras que en las micro y pequeñas empresas estos temas son pilares para su desarrollo económico.

En segundo lugar se observó que entre más jóvenes, proactivos y con un alto nivel de educación académica (mínimo el grado universitario), los gerentes tienden a velar por el cuidado del medioambiente y su comunidad en mayor medida que sus homólogos veteranos.

Como medio de aplicación y dados los resultados obtenidos, se propone caracterizar los elementos básicos para una formación ambiental en las organizaciones, fundamentada en los valores éticos y el bienestar social reforzado con el modelo propuesto en el presente trabajo, que reduzca los mecanismo de control tradicional e incentive la

---

creatividad, la comunicación transparente y el “aplanamiento” jerárquico en las organizaciones con el fin de incentivar los beneficios, tangibles y emocionales, por medio de la capacitación, el entrenamiento continuo y los programas de acompañamiento con cada uno de los trabajadores.

Para ello se logró observar que en las empresas donde prosperan programas sustentables y una cultura organizacional basada en la ética y el cuidado medioambiental, las prácticas de capacitación y los mecanismos de educación ambiental deben tener continuidad temporal, dos de los tres gerentes entrevistados, quienes aplican un modelo sustentable, afirmaron que es necesario un plan de entrenamiento y actividades continuas por un lapso mayor a tres meses.

Finalmente se indagó que entre mayor acercamiento entre los directivos y los niveles primarios de producción o “empleados”, mayor es el índice de involucramiento, desarrollo de nuevos productos, políticas proambientales y culturización; en otras palabras, la gestión del conocimiento, y con ello la disseminación de valores y normas sociales, presenta mayor alcance, claridad y velocidad cuando los líderes muestran canales de comunicación directos e interés por el desarrollo personal y laboral de sus pares.

A continuación se desglosan las interpretaciones, gráficos y tabulaciones correspondientes a los resultados obtenidos en las encuestas semiestructuradas como instrumento de medición cualitativo.

## 4.2 Estructura de la entrevista

### “Líderes verdes: Agentes de cambio sociocultural y sustentable en las organizaciones”

Objetivo de la encuesta: Se busca conocer y estudiar las prácticas sustentables y los programas de capacitación, en temas éticos y ecológicos, que diferentes compañías americanas desarrollan dentro de sus empresas como parte de su cultura organizacional.

Edad:	País:	Nivel educativo:	Industria perteneciente:	Número de subordinados:
-------	-------	------------------	--------------------------	-------------------------

1. ¿Qué programas, prácticas o actividades para preservar el medio ambiente se desarrollan dentro de su compañía?
2. ¿Qué programas, prácticas o actividades para beneficiar a sus colaboradores y a la comunidad, en términos sociales, económicos y éticos, se desarrollan en su organización?
3. ¿Qué beneficios obtiene al fomentar este tipo de programas, prácticas o actividades sustentables y sociales?
4. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes para el buen desarrollo de programas, prácticas o actividades sustentables dentro de su organización?
5. ¿Qué duración requieren tener dichos programas, prácticas o actividades?

### 4.3 Tabulación y frecuencias

**Tabla 1. Rango de edades en los entrevistados**

Edad	
20 – 25	1
26 – 30	1
31 – 35	1
36 – 40	2
41 o mayor	1

**Tabla 2. País donde opera la compañía de cada entrevistado**

País	
México	3
Colombia	1
Estados Unidos de América	2

**Tabla 3. Nivel académico obtenido de cada entrevistado**

Nivel educativo	
Básico	0
Medio superior	2
Superior	3
Posgrado	1

**Tabla 4. Industria o giro al que pertenece cada organización de los entrevistados**

Industria perteneciente

Financiera	2
Agropecuaria	1
Entretenimiento	1
Restaurantera	1
Publicitaria	1

**Tabla 5. Número total de colaboradores a cargo o bajo la dirección de cada entrevistado**

Número de subordinados

1 a 10	1
11 a 20	2
21 a 30	1
31 a 40	1
Más de 41	1

**Tabla 6. ¿Qué programas, prácticas o actividades para preservar el medio ambiente se desarrollan dentro de su compañía?**

Ninguno	3
Reciclaje de materia prima y desperdicio	2
Reutilizar aguas grises y tratadas para el riego	1

**Tabla 7. ¿Qué programas, prácticas o actividades para beneficiar a sus colaboradores y a la comunidad, en términos sociales, económicos y éticos, se desarrollan en su organización?**

Ninguno	2
Apoyo económico y en especie para albergues	1
Campañas publicitarias para impulsar la pequeña empresa	1
Campañas publicitarias para impulsar la educación básica	1
Política de contratación a madres solteras y de escasos recursos	1

**Tabla 8. ¿Qué beneficios obtiene al fomentar este tipo de programas, prácticas o actividades sustentables y sociales?**

Ninguno	2
Mejor posicionamiento de la marca	2
Mayor rentabilidad	1
Mayor nivel de producción	1

**Tabla 9. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes para el buen desarrollo de programas, prácticas o actividades sustentables dentro de su organización?**

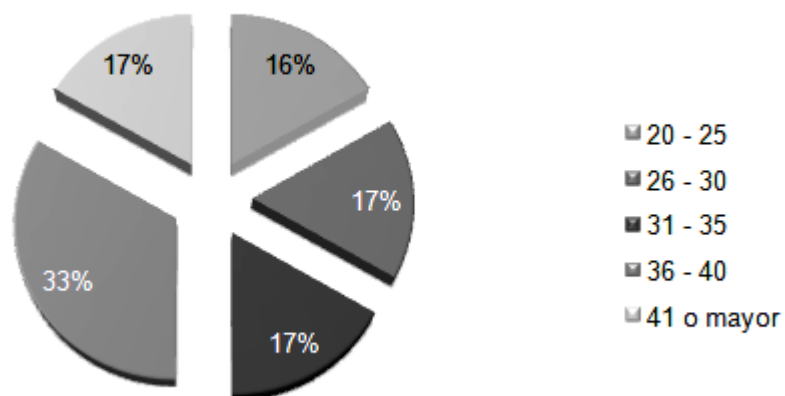
Valores éticos y liderazgo íntegro	1
Buena comunicación interna y honestidad	1
Cultura organizacional basada en la responsabilidad social	1
Educación ambiental, conciencia y responsabilidad entre los colaboradores y sus directivos	2
Ejemplo práctico de los directivos y buen trato a los colaboradores	1

**Tabla 10. ¿Qué duración requieren tener dichos programas, prácticas o actividades?**

No lo sé	1
Cuatro meses	1
Depende de la disposición de recursos y tiempo de los colaboradores	1
Tres semanas	1
Seis meses	1
Dos meses	1

#### 4.4 Gráficos e interpretación de resultados

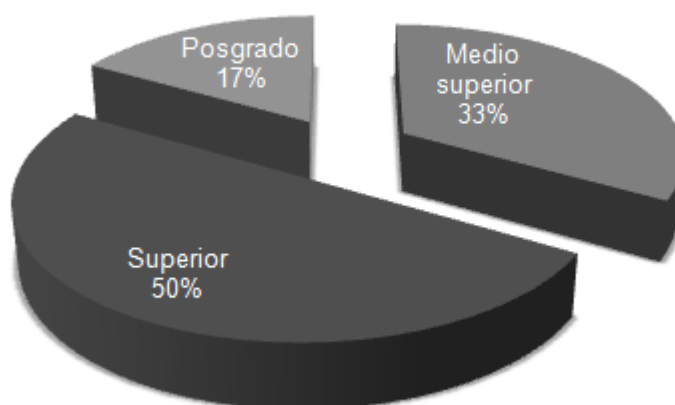
**Gráfico 1. Rango de edades**



##### Interpretación del Gráfico 1

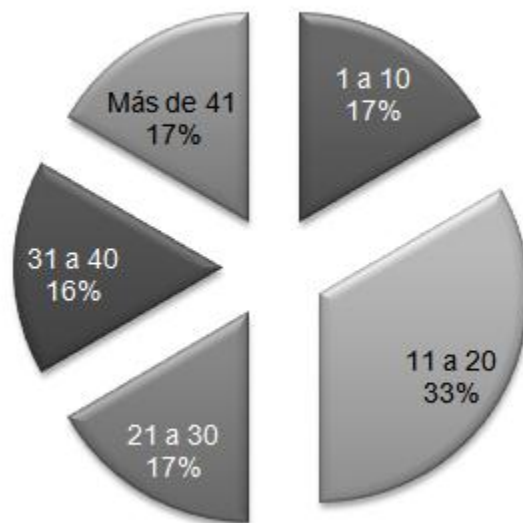
Del total de entrevistados el 50% registra un rango de edad entre los 20 y los 35 años, considerándolos jóvenes respecto a su contraparte. Dentro de este porcentaje se encuentran el entrevistado de Colombia y los dos de México respectivamente, aquellos que desarrollan programas o prácticas sustentables y éticas dentro de sus organizaciones.



**Gráfico 2. Nivel educativo**

### **Interpretación del Gráfico 2**

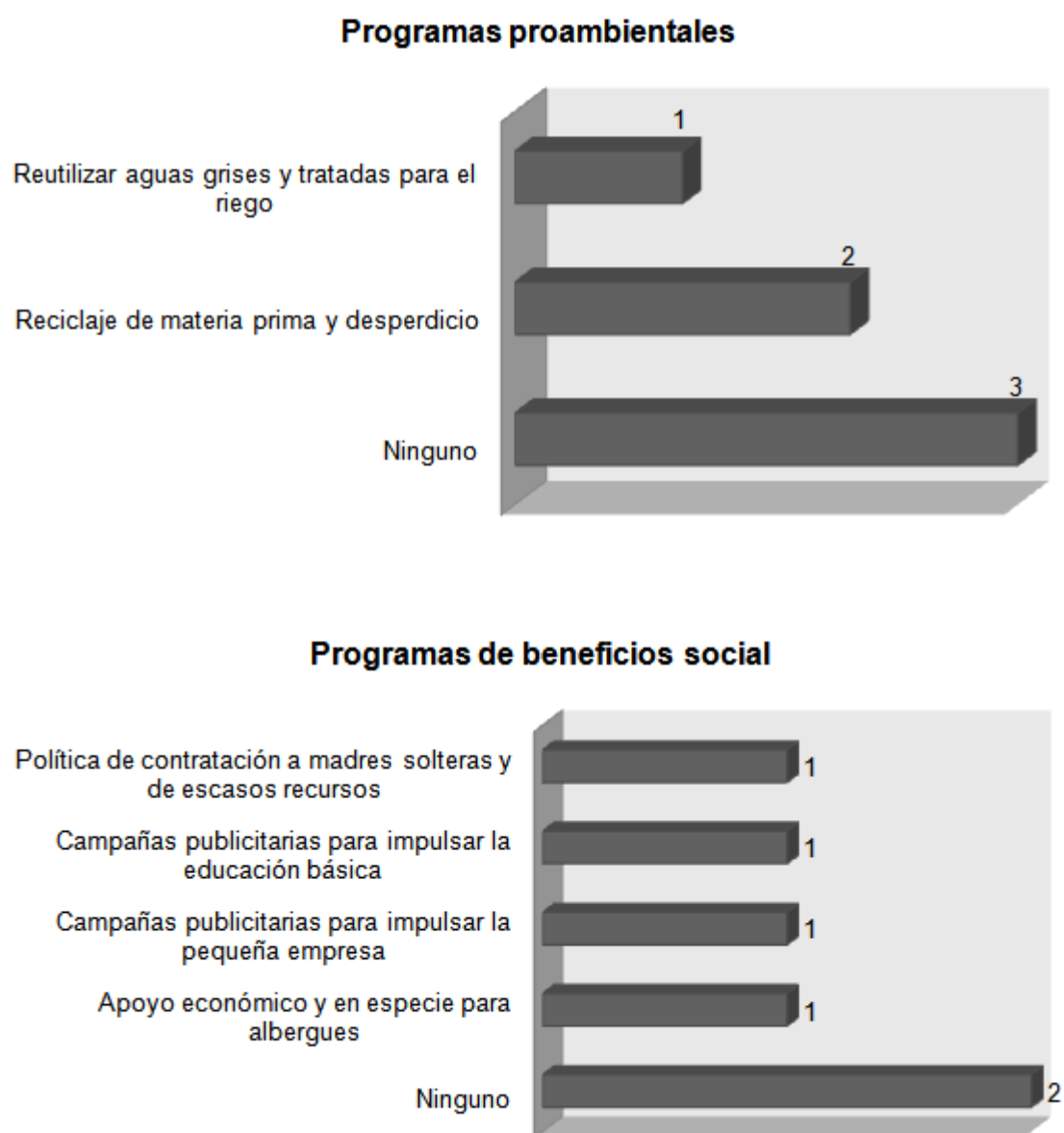
Dentro del 67% del total, correspondiente a los entrevistados con un nivel de educación superior y posgrado, podemos encontrar a los tres directivos y gerentes que aplican programas de sustentabilidad y muestran una estructura jerárquica más flexible fundamentada en un direccionamiento estratégico basado en los valores éticos, aquí se observa nuevamente a los entrevistados de Colombia y México. Es decir, entre mayor es la preparación académica, más propensos son los emprendedores al desarrollo de actividades proambientales.

**Gráfico 3. Número total de colaboradores**

### **Interpretación del Gráfico 3**

Con este gráfico se analizó la relación que existe entre el número de colaboradores a cargo de cada emprendedor entrevistado y la realización de programas benéficos para la sociedad y el medioambiente, dicho esto se descubrió que el 50% del total de entrevistados, que representa las tres compañías que realizan prácticas sustentables y sociales, cuentan con menos de 20 colaboradores a sus cargo.

**Gráfico 4. Relación entre programas proambientales y de beneficio social comparados con la edad, país de origen y nivel educativo**



## **Interpretación del Gráfico 4**

Es de analizar nuevamente que las organizaciones dirigidas por emprendedores menores a 30 años de edad, con actividad empresarial en la zona de América Latina, considerada una región emergente más no una potencia económica como los Estados Unidos de América, con un esquema de mando flexiblemente horizontal y mostrando un número menor a los 20 colaboradores bajo su dirección, son aquellas compañías que presentan proyectos de sustentabilidad, cuidado del medioambiente y beneficio a la comunidad por medio de prácticas sociales.

Sin embargo, habrá que recalcar un dato de suma importancia exhibido en los gráficos anteriores, aún cuando una de las organizaciones que labora en los Estados Unidos de América y que es dirigida por un gerente mayor a los 40 años de edad con más de 50 colaboradores bajo su mando presenta un programa de beneficio social: Campaña publicitaria para impulsar la educación básica; no lleva a cabo programas para el cuidado del medio ambiente, independientemente de los recursos y la expansión comercial que su compañía presenta.

Esto quiere decir que el tema de la sustentabilidad y los programas o proyectos a favor del cuidado del medio ambiente son únicamente desarrollados por pequeñas empresas y directivos jóvenes con preparación profesional de alto nivel, es por ello que la investigación realizada muestra la preocupación e ineficiencia en la creación de prácticas proambientales incluso en organizaciones de gran tamaño y originarias de una nación con gran desarrollo económico.

## **4.5 Elementos a considerar para una formación ambiental en las organizaciones**

Ahora bien, de acuerdo con las interpretaciones de los resultados obtenidos en esta investigación, el análisis literario y las comparaciones documentales que se desarrollaron en el texto, se determinó que la formación ambiental en las organizaciones, utilizando como cimientos la autopoiesis y la gestión del conocimiento, que a su vez permita desarrollar una cultura sustentable en las compañías, debe cumplir con ciertos requisitos de índole temporal, cuantitativa y cualitativa para alcanzar un Desarrollo Sustentable.

Cabe subrayar que cada organización es única, independiente y autónoma, sería peligroso generalizar y desarrollar un esquema “universal” para todas las compañías, es necesario tomar en cuenta los elementos internos y externos que presenta cada empresa y así acoplar la propuesta a las necesidades de cada organización pues dependen de la actividad industrial, proveedores, estructura jerárquica, poder de negociación, clientes y mercado potencial, cadena de valor, ciclo de producción, etcétera.

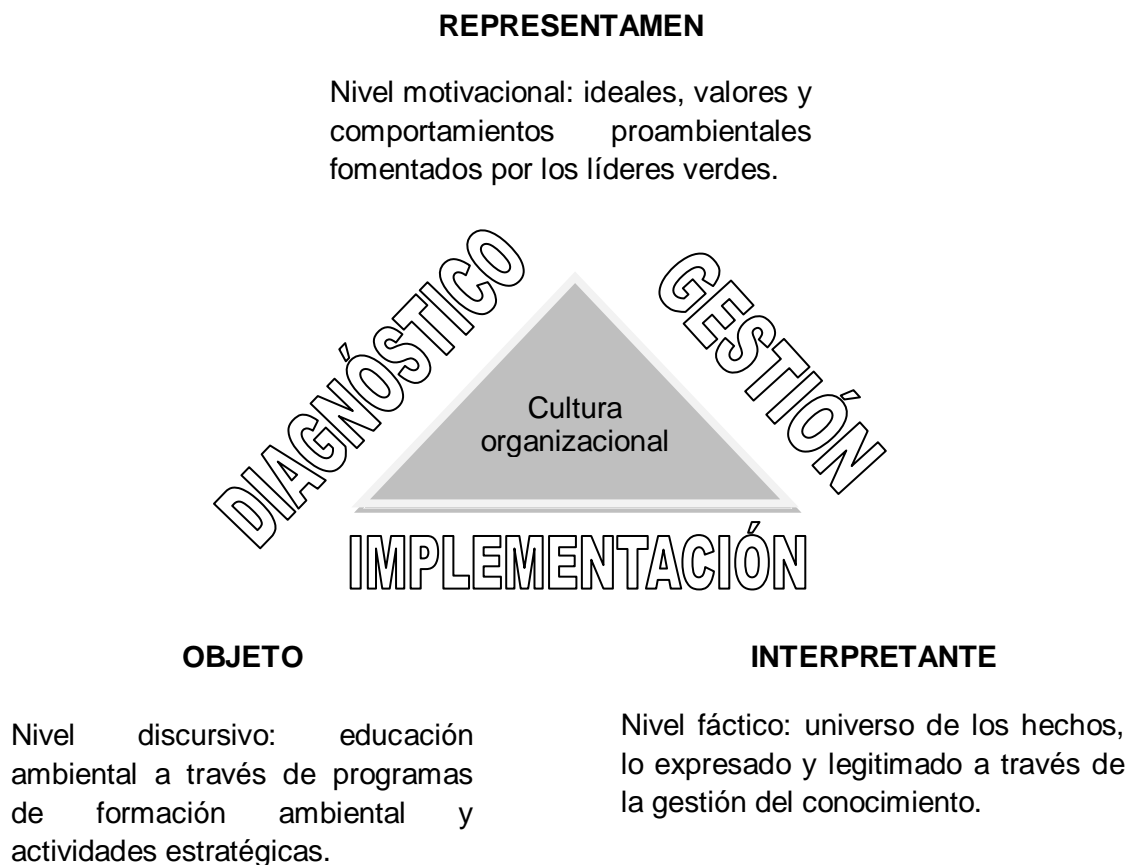
Para ello, la buena implementación de una formación ambiental solicita factores controlables y medibles, ya sea por el mismo líder creador o con el apoyo de herramientas informáticas, que permitan la adopción de hábitos y la retroalimentación directa para cada colaborador. En seguida se enumeran estos requisitos basados en los resultados del instrumento de medición utilizado en esta investigación (entrevistas semiestructuradas) conjuntamente a los límites planteados por la teoría:

1. Conforme a los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas, cualquier programa de formación que busque generar un hábito de acción entre los colaboradores de una organización necesita ser implementado por un periodo mínimo de dos meses, siempre y cuando estas acciones se lleven a cabo diariamente.

2. Una formación ambiental conlleva variables motivacionales, ya sean intrínsecas o extrínsecas, para ofrecer valor a los colaboradores y un objetivo en común que resulte en un beneficio moral, emocional, utilitario o social. En este caso no deben sustituirse las motivaciones intrínsecas por algún incentivo tangible pues terminan perdiendo su motivación individual.
3. Para lograr un ciclo activo de estimulación, los involucrados precisan de una motivación, intrínseca o extrínseca, que a su vez se transformará en una acción continua para obtener una retroalimentación detallada, misma que se convertirá en una motivación o desmotivación, según sea el caso. La retroalimentación puede proveerse de manera analítica (por medio de estadísticas y resultados) o emocional e intangiblemente (verbal y constructiva).
4. Es forzoso incluir en la estructura de formación ambiental un plan que cubra la triada del Desarrollo Sustentable: sustentabilidad social, sustentabilidad económica y sustentabilidad ecológica, ergo, la estructura de formación debe fijar sus objetivos en el beneficio social, como la igualdad de género, el favorecimiento del medioambiente, por ejemplo la forestación, y el equilibrio económico. Esta fase hace alusión a la educación ambiental y la sustentabilidad.
5. Finalmente es ineludible la participación de todos los colaboradores, esto se alcanza cuando la jerarquía o estructura social de la compañía es flexible, los directivos o cargos de segundo y tercer nivel incorporan en sus actividades y resultados a todo el personal creando un canal de comunicación transparente, veraz, eficaz y cíclico. Una formación ambiental en las organizaciones eficiente, que busca la implementación de una cultura sustentable, inicia bajo la primicia de igualdad, ética y compromiso. Esta fase de la estructura hace énfasis en la gestión del conocimiento.

De esta manera se ilustra en el Dibujo 1 el esquema de las variables para la formación ambiental en las organizaciones:

### Dibujo 1. Variables consideradas para una formación ambiental en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

En esta representación se observa la relación dependiente que existe entre el diagnóstico, la gestión e implementación; dicho proceso esboza los requerimientos estructurales básicos de una formación ambiental en las organizaciones, sus agentes de interés involucrados y los mecanismos de comunicación necesarios para la buena aplicación del mismo, en seguida se examinan los elementos indicados y sus variables a considerar:

1. Representamen: significado, signo u objetivo de la estructura de formación ambiental en las organizaciones, basada en los valores éticos, la moral e ideales ambientales, que los *líderes verdes* desean comunicar a través de prácticas y estrategias organizacionales, se refiere estrictamente a la filosofía que se desea transmitir.
2. Objeto: conceptualización, teoría y caracterización de la educación ambiental como mecanismo de desarrollo sustentable en las compañías, este rubro marca la pauta operacional para la implementación de acciones o actividades dentro de la formación ambiental.
3. Interpretante: describe los agentes involucrados o participantes que reciben, codifican, interpretan, retroalimentan y comunican los resultados y el conocimiento generado a partir de las acciones tuteladas por la estructura de una formación ambiental; puede manifestarse como conocimiento tácito o explícito.

Si bien las variables para una formación ambiental en las organizaciones representan el proceso de adecuación conceptual y sus elementos a estudiar, es necesario exponer un modelo ilustrativo que muestre las variables y características referentes al Dibujo 1.

El diagnóstico alude a la previa evaluación de los elementos analizados en las variables de una formación ambiental en las organizaciones, basado en información presente, con el fin de examinar las actividades que se desarrollan actualmente en las empresas, sus indicadores y variables para posteriormente determinar las debilidades u oportunidades que conllevaría la implementación de una formación ambiental.

A continuación se observa la representación ilustrada de un esquema para el desarrollo del diagnóstico:



**Dibujo 2. Esquema para el desarrollo del diagnóstico**

Categoría	Indicadores	Variables	Actividades	Valores
<b>Aprendizaje</b>	Conocimiento	Teórico-conceptuales	Programa de capacitación en educación ambiental	<i>Intrínsecos</i>
		Metodológico-instrumentales	Material audiovisual, mapa mental: autopoiesis o proceso creativo	<i>Extrínsecos</i>
	Habilidades	Lectura analítica	Análisis comparativo de diversas propuesta para la sustentabilidad en la empresa	<i>Empresariales</i>
<b>Desempeño</b>	Actitudes	Discusión académica	Metáfora plástica: cuidado doméstico	<i>Domésticos</i>
		Disponibilidad	Exposición creativa: propuestas para apoyar el cuidado ambiental	<i>Morales</i>
		Crítica propositiva	Mesa de discusión: programas ambientales actuales	<i>Volitivas</i>
		Promoción de trabajo colaborativo	Proyecto grupal: nuevas estrategias de sustentabilidad para la comunidad	<i>Responsabilidad social</i>
	Valores	Responsabilidad y respeto	Medición actitudinal con base a valores corporativos	<i>Familiares y empresariales</i>

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo del esquema de diagnóstico ilustrado previamente es analizar y comparar las variables y elementos que intervienen en los programas, guías de formación o prácticas actuales dentro de la organización, si es que se tuviesen, para determinar en qué procesos existen oportunidades de mejora. Una vez que se han obtenido los resultados del diagnóstico y se analizan los factores que intervienen en el esquema de variables consideradas para una formación ambiental, examinados por medio del Dibujo 1, se continúa con el desarrollo de un plan de acción, organización y dirección, cuya finalidad es evaluar y medir el desempeño, eficiencia y eficacia de la una formación ambiental.

Con base a lo anteriormente planteado, se ilustra el esquema de control y medición, proceso que se define como la *implementación y gestión* en el esquema de variables consideradas para una formación ambiental en las organizaciones:

**Esquema 1. Esquema de implementación y gestión para una formación ambiental en las organizaciones**

	Área	Objetivo	Motivación	Control	Beneficios individuales	Beneficios para la empresa	Línea base	Meta a un año	Medición
Desarrollo Sustentable	Ecológica	Reducir la cantidad total de papel usado en las impresiones	Intrínseca Vinculación social y emocional	Trimestral	Satisfacción moral Porvenir asegurado	Reducción de gastos varios y papelería	30 kg mensuales	10 kilogramos mensuales	Total de kilogramos comprados al final del año
	Social	Fondo de ahorro para la educación básica (hijos de los colaboradores)	Intrínseca y extrínseca Estabilidad económica y seguridad familiar	Anual	Reducción de gastos educativos Porvenir asegurado	Posicionamiento de la compañía con responsabilidad social empresarial	0%	5% de las utilidades netas anuales	(Total de utilidades anuales por 0.05) / total de beneficiados
	Económica	Repartición equitativa de utilidades entre colaboradores	Extrínseca Monetaria	Anual	Mayor ingreso Reconocimiento laboral	Incremento en el índice de producción y reducción en instrumentos de control	0%	10% de las utilidades netas anuales	(Total de utilidades anuales por 0.10) / total de colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, la propuesta de caracterizar los elementos básicos para una formación ambiental en las organizaciones se refiere a la aplicación del esquema de variables consideradas para una formación ambiental: diagnóstico, gestión e implementación; utilizando los diagramas y modelos presentados en este escrito. Es decir, el objetivo general de esta investigación se cumple al momento de integrar el esquema de variables consideradas, el de diagnóstico, el de implementación y el de gestión.

Para su debida aplicación, en las distintas organizaciones, ésta debe ser ajustada a las necesidades específicas de cada empresa y sus agentes de interés o *stakeholders*.



## 5. Conclusiones

El título del presente manuscrito, “Líderes verdes: Agentes de cambio sociocultural y sustentable en las organizaciones” busca definir de manera concisa la conceptualización del rol específico que tienen los gerentes, directivos y líderes dentro de las compañías como ejes de cambio, en términos culturales y organizacionales, fundamentado en la educación ambiental.

Por lo tanto, debido a la metodología y naturaleza descriptiva, conceptual y propositiva de la investigación, pudiese sugerirse que más bien se trata de: “Una propuesta de agentes de cambio sustentable y sociocultural en las organizaciones”, sin embargo, la invitación presentada en el manuscrito se refiere a la determinación de los elementos básicos para una formación ambiental en las organizaciones que lleve a las compañías a la creación y desarrollo de acciones sustentables, basadas en la cultura organizacional, por medio de la gestión del conocimiento, es decir, la idea principal fue determinar los elementos básicos para una formación organizacional, basada en la educación ambiental, con el fin de generar una modificación en los hábitos de los trabajadores.

La noción de “líderes verdes”, como agentes de cambio en las organizaciones, nació gracias a la intensa batalla teórica y literaria entre la sustentabilidad ecológica, sustentabilidad social y la sustentabilidad económica, áreas de estudio que son inherentes al Desarrollo Sustentable, que si bien son ejes de investigación conjunta, algunos autores prefieren desarticularlos para su aproximación detallada (Foladori, 2007). En la presente investigación se utilizó esta triada como pilar para la formación y capacitación laboral en temas de sustentabilidad en el desarrollo y preparación de los gerentes y líderes actuales dentro de las organizaciones.

Concluyentemente, un “líder verde” es el representante de un colectivo que busca capacitar, enseñar y llevar a la práctica programas de acción, prácticas ambientales o guías de formación que beneficien el Desarrollo Sustentable, con ello es necesario tratar las tres sustentabilidades que la literatura presenta como un objetivo primordial en las organizaciones. Este agente de cambio actúa de manera paralela en el mejoramiento ambiental, social y económico dentro de las compañías actuales con miras a un crecimiento, en materia sustentable, a largo plazo; son los líderes y las empresas los encargados del Desarrollo Sustentable, como el mismo Foladori lo denota: “Es por esta razón que resulta imprescindible que sean las organizaciones de trabajadores quienes incorporen en sus agendas la preocupación ambiental” (2007, p.28).

Es así que, los “líderes verdes” son pensados en esta investigación como los encargados y responsables de un grupo laboral en pro del beneficio social y medioambiental, pues cuentan con el conocimiento, las habilidades y competencias que un agente de cambio demanda, ya que “alcanzar el cambio en las organizaciones implica saltos importantes como el énfasis en la capacitación y entrenamiento, gran nivel de compromiso y orientación por agentes de cambio altamente calificados... requiere de la administración para identificar roles y responsabilidades” (Dunphy, Griffiths, & Benn, 2003, p.99).

Por otro lado, en la investigación de carácter cualitativo se seleccionaron tres escenarios tan diferentes y complejos como son las organizaciones en Estados Unidos, México y Colombia, mismas que además de pertenecer a países con niveles de desarrollo muy diferentes, economías con dinámicas macroeconómicas y sectoriales distintivas, muestran problemáticas y contextos políticos, geográficos, culturales y ambientales muy diversos, incluso en algunos casos hasta opuestos, que por su naturaleza requerirían un estudio independiente. Pero se eligieron por la sencilla razón de demostrar que ni en los países con altos niveles de desarrollo se cuenta con políticas de sustentabilidad rigurosas para el cuidado y reconstrucción del ambiente, o al menos no se aplican y quedan solamente en el ámbito literario.

Aunque algunas organizaciones en el presente desarrollan prácticas o programas proambientales, únicamente, en su mayoría, son implementadas por especialistas, consultores o administrativos de primer nivel, lo que propicia un beneficio a corto plazo y sólo se llevan a cabo como tareas o actividades inmersas a los objetivos de las compañías, no como una muestra de conciencia ecológica. Por ello es necesario recurrir a la educación ambiental como eje de implementación en la capacitación de los colaboradores dentro de las firmas.

El tema de la autopoiesis, abarcado en este manuscrito, busca integrar los beneficios de la educación ambiental y la gestión del conocimiento como herramientas estratégicas para la sobrevivencia de las empresas en mercados globales, a través del proceso cognitivo, los canales de comunicación y el cambio en el entorno, donde los consumidores y las políticas públicas exigen modificaciones en los procesos internos de cada firma. Si bien estas normativas, ya sean institucionales o de carácter social, restringen la distribución y comercialización de productos y servicios, también deben ser observadas como una oportunidad para la creación de ventajas competitivas en aras de mejorar el posicionamiento de la organización.

Hablando de la sustentabilidad, muchos autores, en su mayoría anglosajones, han definido este concepto como un conjunto de acciones o programas económicos y ambientales que se plasman a corto plazo debido a su origen lingüístico, ya que en la escuela occidental se originó de la palabra anglosajona *sustainable*, que se puede traducir al español como “sostenible”. Sin embargo, escritores hispanoamericanos recalcan la diferencia entre sustentabilidad y sostenibilidad argumentando que la sustentabilidad busca un beneficio a largo plazo que mire a favor de las generaciones venideras y no sólo para favorecer a la sociedad actual, y que en algunos casos, debe retomar la triada que constituye el Desarrollo Sustentable: sustentabilidad ecológica, sustentabilidad económica y sustentabilidad social.

Para esclarecer estas conceptualizaciones, se muestra un ejemplo aplicado a las acciones presentes en las organizaciones: si una firma utiliza un árbol en su proceso de producción para generar un kilo de papel, *sosteniblemente* esta compañía plantará otro árbol con el objetivo de reducir el acabamiento ambiental, pero únicamente reduce el impacto presente; por otro lado, si esta organización reforestara dos árboles por cada uno que utiliza, estaría desarrollando prácticas *sustentables* pues no sólo se enfoca en evitar la vertiginosa deforestación, sino que busca regenerar el ecosistema, devolviendo al medioambiente más de lo empleado en sus procesos, con fin de proteger a las próximas descendencias.

La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones que buscan la formación ambiental para sus colaboradores, se refiere a la herramienta estratégica que permite la difusión, codificación, retroalimentación y recreación del conocimiento entre los trabajadores. Al inicio del proceso, este conocimiento es de naturaleza tácita, ya que “es personal, dado que involucra la personalidad de quien lo desarrolla, y además en el sentido de ser, como una regla, solitario” (Polanyi, 2009, p. 25). Una vez que se ha desarrollado de manera tácita, éste debe transmutarse a un conocimiento explícito para su debida propagación.

La flexibilidad jerárquica, el empoderamiento (*empowerment*), los procesos creativos, la innovación, los programas sociales de recreación y las motivaciones intrínsecas, son algunos mecanismos con los cuales los gerentes, o líderes verdes, pueden transformar el conocimiento tácito en explícito.

Respecto a las variables consideradas para una formación ambiental en las organizaciones, este proyecto se cimentó en el proceso de gestión, pues a fin de cuentas las empresas emplean recursos, ciclos de producción, talento humano e infraestructura, elementos de estudio en la administración. De este modo, los elementos a considerar para el desarrollo de una formación ambiental se dividen en tres: representamen, considerado como el objetivo ideológico que los líderes verdes desean transmitir a sus colaboradores (valores, ideas, filosofías); objeto, es el vehículo conceptual por el cual se



---

transmitirá el representamen, en esta investigación figura como la educación ambiental; r interpretante, los participantes, beneficiados o agentes que se encuentran involucrados en el plan de formación ambiental.

Una vez determinadas las variables a considerar en una formación ambiental dentro de las organizaciones, es necesario categorizar los procesos mediante los cuales estos elementos serán desarrollados. Se determinó que un esquema de acoplamiento debe integrar un diagnóstico (evaluación previa), gestión (planeación y organización) e implementación (dirección, aplicación y retroalimentación), con el fin de conocer las oportunidades de mejora, los canales de comunicación necesarios, los beneficios obtenidos y los espacios temporales para su aplicación.

Ultimadamente, el desarrollo de estos esquemas y procesos se colocan como una herramienta de análisis para la buena implementación de una formación ambiental dentro de las organizaciones, no obstante pudiesen ser aplicados en la mayoría de las compañías actuales, dados los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, es una propuesta que debe ser ajustada a cada tipo de compañía utilizando el diagnóstico como instrumento de evaluación y estudio de viabilidad.

## 6.Consideraciones finales

El hombre es un ser cambiante y evolutivo, las empresas a su vez son organizaciones creadas por seres humanos que engloban un conjunto de sistemas complejos en cada uno de sus elementos, por esto, en la actualidad las compañías deben adecuarse a los cambios socioculturales y ambientales que las rodean. Los mercados modernos tienen mayor accesibilidad a la información, su poder adquisitivo y de compra se ha visto incrementado, las generaciones venideras comienzan a desplegar una consciencia sustentable y de compromiso social, donde buscan comprar bienes o servicios que no sólo ofrezcan beneficios palpables inmediatos, sino valor agregado a largo plazo que contribuya a su comunidad y ecosistema.

Es necesario llevar de la mano una estrategia de recursos humanos que promueva el bienestar de los empleados, con los objetivos comerciales y financiero de la compañía, esto puede alcanzarse mejorando y redireccionando la curva de valor<sup>9</sup> de la empresa hacia nuevos mercados y determinando una estrategia de *trade off* donde la organización reformule la asignación de sus recursos para ofrecer mayor utilidad al cliente, a sus empleados, a la sociedad y al medio ambiente.

Con base a los principios humanos, anteriormente planteados, requerimos crear nuevos esquemas administrativos dejando atrás la idea de las empresas como productoras masivas y máquinas vendedoras, cuyo único fin es aumentar su rentabilidad.

---

<sup>9</sup> Ponderación comparativa del valor percibido en cada bien o servicio de la organización frente a los beneficios ofrecidos por la competencia directa. Véase Kim & Mauborgne (2008).

Esta transformación debe ser originada por los colaboradores clave, aquellos que son respetados y escuchados, que toman decisiones importantes y comparten los valores de la institución, son ellos quienes dirigen, propician y promueven la comunicación interna y el conocimiento.

Se busca llevar a cada agente de cambio el entendimiento de una cultura sustentable en toda la extensión de su sentido, demostrar que las compañías socialmente responsables y amigables con el medio ambiente, de hecho generan mayores utilidades, fidelizan a sus clientes de manera emocional y satisfacen las necesidades ecológicas de la comunidad, resultando en un incremento en la participación del mercado y una relación estratégica directa y continua con sus segmentos.

Los líderes verdes deben enfocar sus esfuerzos en el talento humano, sus motivaciones y la innovación productiva, principios morales y decisiones efectivas pero equitativas, tanto con los agentes de interés como con la naturaleza. Para desarrollar una cultura sustentable es necesario comenzar rompiendo los paradigmas consumistas y direccionar los objetivos a un bien común, entender que la sustentabilidad y la educación ambiental no son una tendencia, sino una ideología constante y continua.

Es necesario que los guías contemporáneos tomen responsabilidad por las situaciones y vivencias que los rodean, no sólo por sus actos inmediatos, sino como “creadores” y “directores” de cualquier evento en la sociedad; desafortunadamente somos parte de un pensamiento donde fracasa lo que Zuleta (1994) llama una “reciprocidad lógica”, es decir:

“...en el caso del otro aplicamos el esencialismo: lo que ha hecho, lo que le ha pasado es una manifestación de sus ser más profundo; en nuestro caso aplicamos el circunstancialismo, de manera que aún los mismos fenómenos se explican por las circunstancias adversas, por alguna desgraciada coyuntura. Él es así, yo me vi obligado. Y cuando de este modo nos empeñamos en ejercer esa no reciprocidad lógica, que siempre es una doble falsificación, no sólo irrespetamos al otro, sino también a nosotros” (Zuleta, 1994, p. 14).

Por esto la importancia en desarrollar líderes que sean conscientes de su impacto social, que acepten y figuren el poder de sus decisiones, no sólo en un espacio contiguo sino lejano a su presente.

En definitiva, es indispensable argumentar que para generar una transformación cultural en un líder, y con ello un cambio comunitario, se requiere una mente creativa dispuesta a encontrar soluciones, a desarrollar estrategias gerenciales que beneficien a sus pares, que permita la innovación como una tarea rutinaria y la ética como manual de operaciones orientada a transformar sus reglas sociales en hábitos individuales.

Líderes que se atrevan a cuestionar, e incluso argumentar, nuevos paradigmas sociales empezando por el discurso principal de la gestión donde se indica que “las personas son lo más importante dentro de la organización”, es preciso romper esta regla conceptual, pues en el momento en que los individuos son “lo más importante dentro de la organización” se mira como un recurso más para la compañía, se observa a las personas como objetos, es indefectible corregir estos pequeños fundamentos teóricos y crear nuevos principios donde “las personas no sean lo más importante dentro de las organizaciones, sino que las personas son las organizaciones”. Los líderes del futuro son emprendedores que crean más líderes.

## Referencias

- Ahmad, R., Simson, J., & Downe, A. (2011). Leadership behaviour practices in knowledge-management implementation. *Proceedings of the 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* (págs. 504-512). Bangkok: Bangkok University.
- Aktouf, O. (2001). Lo humano, el trabajo humano y la cuestión del método. En O. Aktouf, *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. (págs. 135-149). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2004). Pequeña historia de la plusvalía y del management. En O. Aktouf, *La estrategia del avestruz: post-globalización, management y racionalidad económica* (p.p. 137-150). Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle.
- Aktouf, O. (2009). *La administración entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle.
- Alemán, T. (2005). Desarrollo sustentable: teoría y práctica. *ECOfronteras* (24), 4-10.
- Arenas, L., Garrido Jiménez, M., & Valdés, L. (2005). *El legado filosófico y científico del siglo XX*. Madrid: Cátedra.
- Artaraz, M. (2001). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas* (3).
- Bateson, G. (1979). *Espíritu y naturaleza: una unidad necesaria (avances en teoría de sistemas, complejidad y ciencias humanas)*: Bantam Books.
- Bauman, Z., y May, T. (2001). *Pensando sociológicamente*. Buenos Aires, Argentina: Nueva visión.

- Blanchard, K., y O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Boada, A. (2004). *Las empresas y le medio ambiente: un enfoque de sostenibilidad*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Capra, F. (2003). *Las conexiones ocultas: Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*. Barcelona: Anagrama.
- Cecchetto, S. (2007). "¿Una ética de cara al futuro? Derechos humanos y responsabilidades de la generación presente frente a las generaciones por venir", *Andamios. Revista de investigación social*. 3(006), pp. 61-80.
- Colegio de la Frontera Sur. (2005). Desarrollo sustentable: el paradigma académico de nuestros tiempos. *ECOfronteras* (24), 3.
- Della Porta, D., & Tarrow, S. (Edits.). (2005). *Transnational Protest and Global Activism*. USA: Rowman & Littlefield Publishers.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability*. Londres: Routledge.
- Elizalde, A. (2003). "Sustentabilidad: ¿Para todos o sólo para algunos?", en *Polis*, 1(005), 65-87.
- Florini, A. (Ed.). (2000). *The Third Force: The Rise of Transnational Civil Society*. Tokyo & Washington: Japan Center for International Exchange & Carnegie Endowment for International Peace.
- Flyvbjerg, B. (2001). The Science Wars: a way out. En B. Flyvbjerg, *Making social science matter: why social inquiry fails and how it can succeed again* (p.p. 1-5). Cambridge: Cambridge University Press.
- Foladori, G. (2007). Paradojas de la sustentabilidad: ecológica versus social. *Trayectorias*, IX (24), 20-30.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability: System Thinkers in Action*. California: Corwin Press.
- Galeano, M. E. (2004). Enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación. Dos maneras de conocer la realidad social. En M. E. Galeano, *Diseño de*

- proyectos en la investigación cualitativa* (págs. 13-26). Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García, C. (2006). "El problema de la sustentabilidad", en *Enfoques*. XVIII (1-2), 34-42.
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología* , 2 (17), 205-244.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Gutiérrez Garza, E. (2008). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable: Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario. *Ingenierías* , XI (39), 21-35.
- Hamel, G., y Breen, B. (2008). *El futuro de la administración*. (A. d. Hassan, Trad.) Bogotá, Colombia: Norma.
- Handzic, M. (2007). Memory, Learning, and Management: Introducing Basic Knowledge Concepts. En M. Handzic, *Socio-Technical Knowledge Management: Studies and Initiatives* (p.p.1-17). Hershey: IGI Publishing.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (2002). *Transformaciones globales: Política, economía y cultura*. México: Oxford University Press.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hirsch, J. (2003). The State's new clothes: NGOS and the internationalization of States. *Política y Cultura* (020), 7-25.
- Hodgson, G. M. (2000). La ubicuidad de los hábitos y las reglas. *Revista de Economía Institucional*, 2(003), 11-43.
- Hudock, A. (1999). *NGOs and Civil Society: Democracy by Proxy?* Cambridge: Polity Press.
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad*. Barcelona: Herder.

- Kim, C., y Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Leff, E. (Comp.). (1994). *Ciencias sociales y formación ambiental*, Madrid: Gedisa.
- Leff, E. (2004). *Saber Ambiental, sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. México: Siglo XXI - PNUMA.
- León Rodríguez, Nohra. (2006). "Observaciones a la Ley General Forestal: una mirada desde la academia" en *Colombia Forestal*, 9(19), 233-237.
- Lezama, J. (2006). "Medio ambiente y sustentabilidad urbana", en *Papeles de Población*. 32(049).
- Linz, J. (1998). *Michels y su contribución a la sociología política*. (E. Suárez, Trad.) Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- López Hernández, E., Bravo Mercado, M.T. y González Gaudiano, E. (Coords.). (2005). *La profesionalización de los educadores ambientales hacia el desarrollo humano sustentable*. México: ANUIES.
- Liotard, J. F. (1987). *La condición postmoderna*. Madrid: Cátedra.
- Maturana, H., & Varela, F. (1994). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo* (5 ed.). Santiago, Chile: Universitaria.
- Mendes, G. (2003). "Sustentabilidad sin bioética no sustenta", en *Ciencia y Tecnología de América*. 28(001), 335-343.
- Michelsen, G. (2003). "¿Qué es lo específico en la comunicación sobre temas ambientales?", en *Polis*. 1(005), 3-14.
- Misas Arango, G. (2002). *La ruptura de los 90: Del gradualismo al colapso*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Molina, M. (2009). "Prólogo" en Rivas Tovar L. *Efectos de la teoría de la complejidad en la gestión ambiental en México*. México: Centro Mario Molina -Instituto Politécnico Nacional.
- Morin, E. (1993). *El método; la vida de la vida*. Madrid: Cátedra.



- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2009). Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*(48), 495-506.
- Perrow, C. (1991). Teorías económicas de las organización. En C. Perrow, *Sociología de las organizaciones* (B. Gonzalez, Trad., 3 ed., págs. 267-315). Madrid: McGraw-Hill.
- PNUD. (2007). *Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUMA. (2008). *Informe sobre la Iniciativa Latinoamericana y Caribeña para el Desarrollo Sostenible (ILAC) a cinco años de su adopción*. Consultado en Agosto de 2012. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente: [http://www.pnuma.org/forodeministros/16-dominicanrep/rde03tre-InfomellAC\\_AcincoAniosRev2.pdf](http://www.pnuma.org/forodeministros/16-dominicanrep/rde03tre-InfomellAC_AcincoAniosRev2.pdf)
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Distrito Federal, México: LIMUSA, Grupo Noriega Editores.
- Rodríguez, D., & Torres, J. (2003). Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana. *Sociologías* , 5 (9), 106-140.
- Schechter, M. (1999). *The Revival of Civil Society: Global and Comparative Perspectives*. (M. Schechter, Ed.) New York: St. Martin's Press.
- SEMARNAT. (2011). *Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México: Informe de Avances 2010*. Consultado en Agosto de 2012. Obtenido de Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales: [http://www.semarnat.gob.mx/informacionambiental/SNIA/Documents/pdf/Milenio\\_2010.pdf](http://www.semarnat.gob.mx/informacionambiental/SNIA/Documents/pdf/Milenio_2010.pdf)

- Serrano, C., y Serrano, R. (2008). *Educación ambiental; una perspectiva interdisciplinaria*. Toluca: UAEMex.
- Serrano, C., Serrano, H., y Serrano, R. (2011). *Ideología sustentable, educación ambiental y ética en universitarios*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. (D. Zadunaisky, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Strange, S. (2001). *La retirada del estado: La difusión del poder en la economía mundial*. (J. Ibáñez, Trad.) Barcelona: Icaria & Intermón Oxfam.
- Tetreault, D. (2004). Una taxonomía de modelos de desarrollo sustentable. *Espiral*, 10 (29), 45-80.
- Trompenaars, F., y Hampden-Turner, C. (2010). *Innovación en tiempos de crisis*. México: Editorial empresarial.
- UNESCO/PNUMA. (1985). "Universidad y Medio Ambiente en América Latina y el Caribe", en *Seminario de Bogotá. ICFES. Red de Formación Ambiental para América Latina y el Caribe*. Bogotá: UNESCO.
- Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Plan Global de Desarrollo 2010-2012. Agendas de conocimiento: Ambiente y Biodiversidad*. Bogotá: Vicerrectoría de Investigación.
- Velázquez García, M. A. (2009). *Las luchas verdes: Los movimientos ambientalistas de Tepoztlán, Morelos y el Cytrar en Hermosillo, Sonora*. México: El Colegio de Sonora.
- Vigotsky, L.S. (2010). *Pensamiento y lenguaje*. Barcelona: Piadós.
- Vigotsky, L.S. (2002). *La imaginación y el arte en la infancia*. México: Coyoacán.
- Zuleta, E. (1994). Elogio de la dificultad. En E. Zuleta, *Elogio de la dificultad y otros ensayos* (págs. 9-16). Bogotá: Fundación Estanislao Zuleta.